ĮPROČIO GALIA



Kodėl mes taip elgiamės ir kaip tai pakeisti

CHARLES DUHIGG

baltos lankos

ĮPROČIO GALIA

Kodėl mes taip elgiamės ir kaip tai pakeisti

CHARLES DUHIGG

Iš anglų kalbos vertė
Nida Norkūnienė ir Milda Černiauskaitė

baltos lankos

UDK 159.943.7
Du-152

Versta iš:
Charles Duhigg, *The Power of Habit. Why We Do What We Do In Life And Business*,
Random House, New York, 2012

Viršelio atvaizdas
©Getty Images

Redaktorės
Nijolė Žukauskienė, Lina Kazlauskaitė

Lietuviška viršelio adaptacija
Zigmantas Butautis

Maketavo
Audris Šimakauskas

ISBN 978-9955-23-623-8

Skiriu Oliveriui, Johnui Harry'ui,
Johnui ir Doris,
ir – amžinai – Lizai

TURINYS

•••

Trečia dalis.

•••

Priedas.

PROLOGAS

Įpročio įveikimas

Ji buvo mokslininkų mėgstamiausia tyrimo dalyvė.

Liza Alen, kaip liudija jos asmens byla, buvo trisdešimt ketverių metų, pradėjo rūkyti ir gerti šešiolikos ir kone visą gyvenimą kovojo su nutukimu. Dvidešimt kelerių metų ją buvo pradėjusios persekioti skolų išieškojimo agentūros, siekdamos, kad ji grąžintų 10 000 dolerių skolą. Trumpi anketiniai duomenys rodė, kad ilgiausias jos darbo laikotarpis – mažiau nei metai.

Tačiau dabar prieš tyrėjus sėdinti moteris buvo liekna ir energinga, įdegusiomis bėgikės kojomis. Ji atrodė dešimčia metų jaunesnė negu asmens bylos nuotraukoje – taip, lyg galėtų nurungti kiekvieną kambaryje esantį žmogų. Kaip bylojo neseni įrašai Lizos byloje, ji neturėjo negrąžintų skolų, negėrė ir jau trisdešimt devintas mėnuo dirbo grafinio dizaino firmoje.

„Kiek laiko praėjo nuo tada, kai surūkėte savo paskutinę cigaretę?“ – paklausė vienas psichoterapeutas, pradėdamas nuo sąrašo klausimų, į kuriuos Liza atsakydavo kaskart atėjusi į Merilando valstijoje, netoli Betesdos, esančią laboratoriją.

„Beveik ketveri metai, – atsakė ji. – Nuo tada numečiau dvidešimt septynis kilogramus ir bėgioju ilgas distancijas."

Ji pradėjo ir mokytis, kad gautų magistro laipsnį, be to, nusipirko namą. Tai buvo kupinas įvykių laikotarpis.

Kambaryje sėdėjo mokslininkai: neurologai, psichologai, genetikai ir sociologai. Pastaruosius trejus metus, gaudami paramą iš Nacionalinio sveikatos instituto, jie visokeriopai pagelbėjo Lizai ir dar daugiau kaip dviem tuzinams kitų rūkalių, nuolatinių persivalgėlių, beviltiškų girtuoklių, maniakiškai apsipirkinėjančių vartotojų, žmonių, turinčių žalingų įpročių. Visus dalyvius siejo vienas bendras bruožas: jie per gana trumpą laiką pakeitė savo gyvenimus. Tyrėjai norėjo suprasti, kaip tai pavyko. Tad jie vertino dalyvių gyvybingumo požymius, įrengė jų namuose vaizdo kameras, kad galėtų stebėti jų kasdienybę, prieštaringumo apraiškas ir, pasitelkę technologijas, leidžiančias jiems įžvelgti, kas tuo metu vyksta žmonių smegenyse, matė, kaip jų smegenimis teka kraujas ir kaip jas veikia neuronų siunčiami elektros impulsai, kai jie patiria pagundas, tarkim, užuodžia cigaretės dūmus ar gardžius valgius. Tyrėjų tikslas buvo išsiaiškinti, kaip įpročiai pasireiškia neurologiniu lygmeniu ir ko reikia, kad jie pasikeistų.

„Žinau, šią istoriją esi pasakojusi daugybę kartų, – tarė gydytojas Lizai, – bet keli mano kolegos ją yra girdėję tik iš kitų lūpų. Gal galėtum dar sykelį papasakoti, kaip tu metei rūkyti?"

„Žinoma, – atsakė Liza. – Pradžia buvo Kaire."

Ji paaiškino, kad atostogauti nusprendė skubotai. Prieš kelis mėnesius jos vyras parėjo namo ir pareiškė ją paliekantis, nes mylįs kitą moterį. Lizai prireikė laiko išdavystei išgyventi ir suvokti tai, kad ji iš tiesų skiriasi. Mergina išgyveno gedulo laikotarpį, paskui įkyraus šnipinėjimo laikotarpį, kai sekiodavo paskui naująją jo draugužę po visą miestą, skambinėdavo jai vidurnaktį ir padėdavo ragelį. Paskui vieną vakarą Liza išdygo girta prie tos merginos namų – beldėsi į jos duris ir šaukė, jog ketina sudeginti šios butą.

„Man tai buvo nelengvas laikas, – sakė Liza. – Visada norėjau pamatyti piramides, ir mano kredito kortelės dar nebuvo tuščios, taigi..."

Pirmą rytą Kaire Liza atsibudo paryčiais – iš gretimos mečetės atsklido muedzino kvietimas melstis. Viešbučio kambaryje buvo tamsu nors į akį durk. Sutrikus organizmo ritmui dėl pasikeitusios laiko juostos, beveik nieko nematydama, ji sugraibė cigaretę.

Taip nesiorientavo, kad nieko nesuprato, kol neužuodė degančio plastiko smarso, – tik tada susivokė, jog mėgina prisidegti tušinuką, o ne „Marlboro". Pastaruosius keturis mėnesius ji vis verkė, šlamštė maistą, negalėdavo užmigti, jautė gėdą, depresiją ir pyktį – viską iškart. Gulėdama lovoje ji palūžo.

„Į mane siūbtelėjo ta liūdesio banga, – sakė ji. – Jaučiausi taip, lyg viskas, ko aš kada nors gyvenime troškau, žlugo. Aš net negalėjau įprastai rūkyti. Tada pradėjau galvoti apie savo buvusį vyrą, kaip sunku bus grįžus rasti kitą darbą, kaip labai aš to darbo nekęsiu ir kaip prastai jaučiausi visą tą laiką. Atsikėliau, užkliuvau už vandens ąsočio, jis apvirto ir vanduo išsiliejo, o aš pradėjau dar labiau raudoti. Buvau apimta nevilties, jaučiau, jog privalau ką nors pakeisti, bent vieną dalyką, kurį dar galiu kontroliuoti."

Liza palindo po dušu ir išėjo iš viešbučio. Važiuodama taksi Kairo gatvėmis, paskui purvinais keliais, vedančiais prie Sfinkso, prie Gizos piramidžių, per didžiulę bekraštę dykumą, ji pajuto gailestį sau. Jai reikia turėti gyvenime tikslą, pamanė. Ką nors, dėl ko būtų verta darbuotis.

Tad sėdėdama taksi nusprendė: dar sugrįš į Egiptą ir keliaus per dykumą pėsčiomis.

Idėja buvo beprotiška, Liza tai suprato. Ji buvo prastos sveikatos ir fizinės formos, priaugusi svorio, jos banko sąskaita tuščia. Nežinojo, kaip vadinasi ta dykuma, į kurią žvelgė, nenutuokė, ar tokia kelionė išvis įmanoma. Bet tai buvo nesvarbu. Jai reikėjo ko nors

įsitverti. Liza nusprendė, kad duos sau metus pasirengti. Ji tikrai žinojo – kad ištvertų tokią ekspediciją, reikės aukos.

O ypač reikės mesti rūkyti.

Kai galiausiai po vienuolikos mėnesių mergina kirto dykumą – tai buvo pustuzinio žmonių kelionė mašinomis su oro kondicionieriais, – karavanas gabeno tiek daug vandens, maisto, palapinių, žemėlapių, GPS, siųstuvų-imtuvų, kad įsimestas vienas kitas pakelis cigarečių nieko nebūtų pakeitęs.

Bet važiuodama taksi Liza to nežinojo. Ir laboratorijoje sėdintiems mokslininkams jos kelionės detalės nebuvo svarbios. Nes dėl tam tikrų priežasčių, kurias jie tik dabar pradėjo suprasti, tas vienas menkas Lizos suvokimo pokytis anądien Kaire – įsitikinimas, kad ji privalo mesti rūkyti, jei nori pasiekti savo tikslą, – išjudino daugybę kitų pokyčių, kuriais galiausiai spinduliavo kiekviena jos gyvenimo smulkmena. Per tolesnius šešis mėnesius ji, užuot rūkiusi, ėmė bėgioti, o tai pakeitė jos valgymo, miego ir darbo įpročius, taip mergina sutaupė pinigų, atsirado dienotvarkė, ateities planas ir pan. Ji pradėjo bėgioti vidutinio ilgumo distancijas, paskui ilgas distancijas, grįžo mokytis, nusipirko namą ir susižadėjo. Galiausiai Liza buvo atrinkta į tyrimo grupę, ir kai mokslininkai ėmė tirti Lizos smegenų vaizdus, jie išvydo šį tą nepaprasta: vienas neurologines struktūras – jos senų įpročių – buvo užklojusios naujos struktūros. Jie vis dar galėjo įžvelgti nervų sistemos veiklą, susijusią su ankstesniu elgesiu, bet šie impulsai buvo išstumti naujų paskatų. Pasikeitus Lizos įpročiams, pasikeitė ir jos smegenys.

Mokslininkai buvo įsitikinę, kad ne išvyka į Kairą sukėlė tokį pokytį, ne skyrybos ir ne kelionė dykuma. Tiesiog Liza iš pradžių nusprendė atsikratyti vieno įpročio – rūkymo. Visi tyrimo dalyviai yra išgyvenę panašų procesą. Susikaupusi į vieną gyvensenos aspektą – į vadinamąjį „pagrindinį įprotį“, Liza išmoko pakeisti ir kasdienę nusistovėjusią savo gyvenimo tvarką.

Taip keistis geba ne tik individai. Kai kompanijos ima keisti įpročius, gali pasikeisti visa organizacija. Firmos „Procter and Gamble“, „Starbucks“, Alcoa, „Target“ ir kitos pasinaudojo šia įžvalga, kad paveiktų darbo procesą, darbuotojų bendravimą ir – klientams to net nesuvokiant – žmonių apsipirkimą.

„Aš noriu jums parodyti vieną iš nesenų jūsų smegenų vaizdų, – pasakė mokslininkas tyrėjas Lizai, baigdamas patikrinimą. Jis kompiuterio ekrane padidino vaizdą, buvo matyti jos galvos vidus. – Kai matote maistą, vis dar yra aktyvios šios sritys, susijusios su troškimu ir alkiu, – jis parodė vietą prie smegenų centro. – Jūsų smegenys vis dar skleidžia impulsus, raginančius jus persivalgyti. Tačiau štai čia, šioje srityje, jau ryškėja nauja veikla, – jis parodė į sritį, esančią prie kaktos, – čia, mūsų manymu, prasideda seno elgesio draudimas ir savidrausmė. Ir ši nauja veikla kaskart jums atėjus atrodo vis ryškesnė.“

Liza buvo mokslininkų mėgstamiausia tyrimo dalyvė, nes jos smegenų sklaidos vaizdai tiesiog prikaustydavo dėmesį, buvo labai įdomūs ir naudingi kuriant elgesio modelių – įpročių, įsišaknijusių mūsų protuose, – žemėlapį.

„Jūs padedate mums suprasti, kaip sprendimas virsta automatiška elgsena“, – pasakė jai gydytojas.

Visi kambaryje jautėsi taip, lyg stovėtų ant didžiulio atradimo slenksčio. Taip ir buvo.

•••

Kai atsibudote šį rytą, ką pirmiausia veikėte? Ar puolėte praustis po dušu, tikrinote savo elektroninį paštą, griebėte nuo virtuvės spintelės spurgą? Ar valėtės dantis prieš nusišluostydamas rankšluosčiu, ar po to? Užsirišote pirma kairįjį ar dešinįjį batą? Ką pasakėte savo vaikams žengdamas pro duris? Kuriuo keliu važiavote į darbą? Kai

atsisėdote už darbo stalo, ar pirma bendravote elektroniniu paštu, ar šnekučiavotės su kolegomis, o gal ėmėte rašyti įsimintinas pastabas? Priešpiečiams sukirtote salotų ar mėsainį? Parėjęs namo apsiavėte sportukus ir išlėkėte pabėgioti ar įsipylėte gėrimo ir kirtote pietus žiūrėdamas TV?

„Visas mūsų gyvenimas, kol jis apibrėžtas, yra įpročių visuma", – 1982 m. rašė Williamas Jamesas. Dauguma mūsų kasdienių pasirinkimų gali atrodyti kaip gerai apgalvoti sprendimai, bet tokie nėra. Jie tėra įpročiai. Ir nors kiekvienas įprotis pats savaime reiškia labai mažai, ilgainiui valgiai, kuriuos užsisakome, žodžiai, kuriuos kasnakt pasakome vaikams prieš miegą, tai, ar taupome, ar leidžiame pinigus, ar dažnai sportuojame, minčių ir darbotvarkės susidėliojimas turi milžinišką įtaką mūsų sveikatai, darbo našumui, finansiniam saugumui ir laimei. Viename straipsnyje, kurį 2006 m. išspausdino Duke'o universiteto* mokslininkas, teigiama, kad daugiau kaip 40 proc. kasdien atliekamų žmonių veiksmų yra ne tikri sprendimai, o vien įpročiai.

Williamas Jamesas – kaip ir daugelis kitų, pradedant Aristoteliu ir baigiant Opra, – didelę savo gyvenimo dalį stengėsi suprasti, kodėl egzistuoja įpročiai. Bet tik per pastaruosius du dešimtmečius mokslininkai ir rinkodaros specialistai pradėjo iš tiesų suprasti, kaip įpročiai *veikia* – ir dar svarbiau: kaip jie keičiasi.

Ši knyga suskirstyta į tris dalis. Pirma dalis apie tai, kaip įpročiai susiformuoja individualiame gyvenime. Čia nagrinėjama įpročio susiformavimo neurologija, tai, kaip įskiepyti naujus įpročius ir išguiti senus, metodai – tarkim, reklama, galinti dantų valymąsi iš niekam nežinomos praktikos paversti tautine manija. Čia atsklei-

* *Duke university.* (Angl.) Tai privatus mokslinių tyrimų universitetas JAV, Šiaurės Karolinoje, Daramo mieste. 1838 m. įkurtas metodisto ir kvakerio, 1892 m. perkeltas į Daramą. 1924 m. tabako ir elektros energijos pramonės magnatas James B. Duke'as įsteigė Duke'o premiją, ir kaip tik tuo metu universitetas buvo pervardintas jo tėvo, Washingtono Duke'o, vardu. (Vert. past.)

džiama, kaip firma „Procter and Gamble“ tualetinį vandenį „Febreze“ pavertė milijardus dolerių uždirbusia preke, pasiremdama klientų įpročių paskatomis, kaip Anoniminiai alkoholikai pakeičia savo gyvenimus, atakuodami įpročių esmę – priklausomybę, kaip treneris Tony's Dungy's sugrąžino sėkmę blogiausiai Nacionalinės futbolo lygos* komandai, išlavinęs automatiškas savo žaidėjų reakcijas į subtilius signalus amerikietiškojo futbolo aikštelėje.

Antroje dalyje analizuojami sėkmingų kompanijų ir organizacijų įpročiai. Išsamiai atskleidžiama, kaip generalinis direktorius Paulas O'Neillas – prieš tapdamas JAV iždo sekretoriumi – pavertė kovojančią dėl išlikimo aliuminio apdirbamosios pramonės įmonę pačia geriausia įmone vertinant pagal Dow Jones akcijų rinkos indeksą, susitelkęs tik į vieną pagrindinį įprotį; kaip „Starbucks“ padėjo žmogui, išmestam iš vidurinės mokyklos, tapti puikiausiu vadybininku, įdiegdama įpročius, stiprinančius jo valią. Čia aiškinama, kodėl daugybė talentingų chirurgų gali pridaryti katastrofiškų klaidų tada, kai yra pakrikę ligoninės organizaciniai įpročiai.

Trečioje dalyje apžvelgiami visuomenės įpročiai. Prisimenama, kaip iškilo Martinas Lutheris Kingas Jaunesnysis ir judėjimas už pilietines teises, iš dalies pakeisdamas Alabamos valstijoje esančio Montgomerio visuomenei būdingus įpročius – ir kodėl tokios pat pastangos padėjo jaunajam pastoriui Rickui Warrenui pastatyti didžiausią tautos bažnyčią Kalifornijoje, Sedlbeke. Galiausiai čia nagrinėjami keblūs etiniai klausimai, kaip antai: ar Britanijoje žudikas turėtų likti neįkalintas, jei jis gali įtikinamai įrodyti, kad žudyti jį vertė įpročiai.

Kiekvienas skyrius plėtojamas remiantis pagrindiniu teiginiu: įpročius galima pakeisti, supratus, kaip jie veikia.

Šioje knygoje pasinaudota šimtais akademinių veikalų, pokalbiais su daugiau kaip trimis šimtais mokslininkų ir direktorių, daugybės kompanijų atliktais tyrimais. (Nuorodos į šaltinius

* Nacionalinė futbolo lyga (NFL) – tai yra amerikietiškojo futbolo. (Vert. past.)

pateiktos knygos gale kartu su pastabomis, dar galima žr. http://www.thepowerofhabit.com.) Čia analizuojami konkretūs, apibrėžti įpročiai – pasirinkimai, kuriuos kiekvienas padarome kuriuo nors metu, paskui liaujamės apie juos galvoję, bet ir toliau šitaip tebesielgiame, dažnai kasdien. Vienu metu mes visi sąmoningai nusprendėme, kiek reikia valgyti ir ko stvertis nuėjus į darbą, kaip dažnai gerti, kada bėgioti. Paskui liovėmės darę sprendimus ir elgesys tapo automatiškas. Tai natūralus mūsų neurologijos rezultatas. Tad suprasdami, kaip tai vyksta, jūs galite pakeisti šiuos elgesio modelius taip, kaip tik nuspręsite.

•••

Susidomėjau įpročių mokslu prieš aštuonerius metus, dirbdamas laikraščio reporteriu Bagdade. JAV kariuomenėje, – pagalvojau aš, stebėdamas jos veiksmus, – vyksta vienas didžiausių įpročio formavimo eksperimentų per visą istoriją. Pagrindinis kareivių lavinimas yra iš tiesų mokymas rūpestingai suplanuotų įpročių, kaip šaudyti, mąstyti ir bendrauti apšaudomiems. Mūšio lauke kiekvienas duotas įsakymas paskatina atlikti veiksmą, treniruotą tol, kol jis tampa automatiškas. Visa organizacija remiasi daugybę sykių kartotu įprastu elgesiu, kad būtų sukurta karinė bazė, nustatyti strateginiai prioritetai ir nuspręsta, kaip reaguoti į atakas. Tomis karo pradžios dienomis, pasklidus maištininkams ir vis daugėjant žuvusiųjų, karo vadai ieškojo tokių įpročių, kuriuos galėtų įskiepyti kareiviams ir irakiečiams ir kurie padėtų įtvirtinti ilgalaikę taiką.

Išbuvau Irake maždaug du mėnesius, o tada netikėtai išgirdau apie karininką, ekspromtu vykdantį įpročių keitimo programą al Kufoje, mažame miestelyje, nutolusiame 170 km į pietus nuo sostinės. Jis buvo kariuomenės majoras, išanalizavęs neseniai vykusių riaušių vaizdo įrašus ir perpratęs elgsenos modelį: prieš įvykstant

smurtiniams veiksmams, aikštėje ar kokioje kitoje atviroje vietoje per kelias valandas susiburia irakiečių minia, ir ji vis auga. Paskui ima sukiotis maisto pardavėjai, subėga žiūrovai. O tada kas nors sviedžia butelį ar akmenį, ir prasideda tikras pragaras.

Majoras susitiko su al Kufos meru ir pateikė keistą reikalavimą: ar jie negalėtų maisto pardavėjų neįleisti į aikštes? Žinoma, galėtų, sutiko meras. Po kelių savaičių prie Masjid al Kufa, arba Didžiosios Kufos mečetės, susirinko nedidelis žmonių būrys. Popiet jis išaugo ir virto minia. Kai kurie žmonės ėmė piktai šūkauti. Irako policija, pajutusi grėsmę, pranešė karinei bazei ir paprašė, kad JAV kariuomenės daliniai būtų pasirengę padėti. Stojus prieblandai minia pradėjo nerimti ir išalko. Žmonės dairėsi kebabų pardavėjų, visada sugužančių į aikštę, tačiau jų nebuvo nė kvapo. Žiūrovai išsiskirstė. Šūkautojai išsikvėpė. Aštuntą valandą vakaro aikštė ištuštėjo.

Apsilankiau karinėje bazėje netoli al Kufos ir pasikalbėjau su majoru. Jis man pasakė: nebūtinai minios dinamiką turi vertinti kaip įpročius. Bet jis pats visą savo karjerą buvo mokomas įpročio susiformavimo psichologijos.

Naujokų mokymo stovykloje jis įgijo įprotį užtaisyti šautuvą, užmigti karo zonoje, išlaikyti dėmesį per mūšio chaosą, daryti sprendimus išvargęs, priblokštas ir sutriuškintas. Jis lankė pratybas, kur išmoko įpročio taupyti pinigus, kasdien treniruotis ir bendrauti su įtvirtinimų bendražygiais. Kai jam buvo suteiktas aukštesnis rangas, jis suprato, kokie svarbūs organizaciniai įpročiai, kad galėtum būti tikras, jog valdiniai gali patys nuspręsti nuolatos neprašydami leidimo, suprato, kad teisingas įprastas elgesys padeda lengviau dirbti su tais žmonėmis, kurių jis šiaip negalėjo pakęsti. Ir dabar, kaip improvizuojantis tautos kūrėjas, jis suprato, kad minios ir kultūros tvirtai laikosi tų pačių taisyklių. Majoras pasakojo, kad tam tikra prasme bendruomenė yra didžiulė sankaupa įpročių, būdingų tūkstančiams žmonių, kurie, pagal patiriamą įtaką, arba gali sukelti riaušes, arba

įtvirtinti taiką. Jis ne tik užkirto kelią į aikštes maisto pardavėjams, bet ir pradėjo al Kufoje daugybę eksperimentų, siekdamas paveikti gyventojų įpročius. Nuo tada, kai jis čia atvyko, riaušių nebebuvo.

„Įpročių perpratimas yra svarbiausia pamoka, kurios išmokau kariuomenėje, – pasakojo man majoras. – Tai pakeitė mano pasaulio matymą. Norite greitai užmigti ir atsibusti gerai jausdamasis? Skirkite dėmesio savo naktiniams įpročiams ir tam, ką jūs automatiškai veikiate atsibudęs. Norite, kad būtų lengva bėgioti? Susikurkite paskatas, kad bėgiojimas taptų įprasta veikla. Tuo remdamasis mokau savo vaikus. Mudu su žmona tuokdamiesi surašėme savo įpročius. Apie juos ir tekalbame per kariuomenės vadovybės susirinkimus. Joks žmogus al Kufoje man nepasakė, kad galėtume padaryti įtaką miniai panaikindami kebabų kioskus ar neįleisdami kebabų pardavėjų į aikštes, bet kai pradedi į viską žiūrėti kaip į daugelį įpročių, jautiesi taip, lyg kas tau būtų davęs žibintą ir laužtuvą, ir tu jau gali dirbti.“

Majoras buvo nedidelis vyrukas iš Džordžijos. Jis nuolatos arba gliaudė saulėgrąžų sėklas, arba kramtė tabaką ir spjaudė į puodelį. Papasakojo man, kad prieš įstojant į kariuomenę geriausias jo darbo pasirinkimas buvo telefonų linijų taisymas arba metamfetamino verslas, tokį kelią ne taip sėkmingai buvo pasirinkę jo bendraamžiai iš vidurinės mokyklos. Dabar jis prižiūri aštuonis šimtus kareivių vienoje moderniausių karinių organizacijų pasaulyje.

„Sakau jums, jei toks prasčiokas kaip aš gali to išmokti, tuomet gali bet kas. Nuolatos kalu savo kareiviams: jūs nieko neįstengsite padaryti, jei neišsiugdysite gerų įpročių.“

Praėjusį dešimtmetį mūsų supratimas apie įpročių neurologiją ir psichologiją, apie tai, kaip mūsų gyvenime, visuomenėje ir organizacijose veikia elgesio modeliai, taip smarkiai prasiplėtė, kad prieš penkiasdešimt metų to nė įsivaizduoti negalėjome. Dabar mes žinome, kodėl susidaro įpročiai, kaip jie keičiasi, moksliškai pa-

grindėme jų mechanizmus. Žinome, kaip juos išskaidyti dalimis ir performuoti pagal savo reikalavimus. Suprantame, kaip paskatinti žmones mažiau valgyti, daugiau sportuoti, našiau dirbti ir sveikiau gyventi. Pakeisti įprotį nebūtinai lengva ir ne visada tai įvyksta greitai. Ne visada tai paprasta.

Bet įmanoma. Ir dabar mes suprantame – kaip.



INDIVIDŲ ĮPROČIAI

1

ĮPROČIO CIKLAS

Kaip įprotis veikia

I.

1993 m. rudenį žmogus, kuris daug prisidėjo prie to, ką mes žinome apie įpročius, San Diege įžengė į laboratoriją, kur turėjo numatytą susitikimą. Jis buvo pagyvenęs, maždaug metro aštuoniasdešimties centimetrų ūgio, vilkėjo tvarkingais mėlynais marškiniais su sagutėmis apykaklės kampuose. Tankūs žili jo plaukai būtų sukėlę pavydą per vidurinės mokyklos baigimo penkiasdešimtmečio jubiliejų. Dėl artrito kiek šlubčiodamas, jis žengė laboratorijos koridoriais įsitvėręs žmonos rankos, – žengė lėtai, lyg nežinotų, kokių staigmenų pateiks kiekvienas naujas žingsnis.

Maždaug prieš metus Judžinas Polis (Eugene Pauly), arba „J. P.“, kaip buvo įvardytas medicinos literatūroje, Plaja del Rejuje, savo namuose, ruošėsi pietauti. Jo žmona užsiminė, kad atvyksta jų sūnus Maiklas.

– O kas yra Maiklas? – pasiteiravo Judžinas.

– Tavo vaikas, – atsakė jo žmona Beverli. – Tu juk žinai – mudu jį užauginome.

Judžinas pažvelgė į ją nieko neprisimindamas.

– Kas jis? – paklausė vėl.

Kitą dieną Judžinas ėmė vemti ir raitytis nuo pilvo dieglių. Po dvidešimt keturių valandų jam ėmė taip trūkti skysčių, kad išsigandusi Beverli nuvežė jį į skubios pagalbos skyrių. Judžinui pakilo temperatūra iki 40,5 laipsnių Celsijaus, jis priprakaitavo geltoną ratilą ant ligoninės paklodžių. Pradėjo kliedėti, paskui ėmė šėlti, šaukti ir stumti šalin slaugytojas, kurios stengėsi suleisti jam injekciją į rankos veną. Tik po raminamųjų injekcijos gydytojas pajėgė įbesti ilgą adatą tarp dviejų stuburo slankstelių nugaroje ir ištraukti kelis stuburo smegenų skysčio lašus.

Procedūrą atliekantis gydytojas išsyk sunerimo. Smegenis ir stuburo nervus supantis skystis yra užkarda nuo infekcijų ir pakenkimų. Sveikų žmonių jis yra skaidrus ir takus, traukiamas švelniai ir greitai bėga adata. Judžino stuburo smegenų skysčio mėginys buvo patamsėjęs ir tekėjo vangiai, lėtai, tarsi būtų pilnas mikroskopinių smėlio grūdelių. Kai atėjo atsakymas iš laboratorijos, Judžino gydytojas suprato, kas jam yra: jį kamavo virusinis encefalitas, – liga, kurią sukelia gana nepavojingas virusas, tuomet odoje atsiveria pūslelinė, iškyla karščio pūslės ir pasireiškia švelni infekcija. Tačiau kartais šis virusas gali nusigauti į smegenis ir katastrofiškai pakenkti, nes jis prasigraužia pro švelnias audinių raukšles, kur gyvena mūsų mintys, svajonės, sapnai – ir, pasak kai kurių žmonių, – siela. Judžino gydytojas pasakė Beverli, kad jie niekaip negali panaikinti jau padarytos žalos, bet didelė antivirusinių vaistų dozė galėtų neleisti virusui plisti. Judžiną ištiko koma ir dešimt dienų jis buvo arti mirties. Pamažu, vaistams kovojant su liga, temperatūra nukrito ir virusas buvo įveiktas. Kai vyriškis galop prabudo, buvo silpnas ir nesiorientavo, negalėjo tinkamai ryti. Neįstengė kalbėti sakiniais, kartais imdavo dusti, lyg būtų akimirksniu pamiršęs, kaip kvėpuoti. Bet buvo gyvas.

Galiausiai Judžinui taip pagerėjo, kad buvo galima atlikti daugybę analizių. Gydytojai labai nustebo, kad, pasirodo, jo kūnas – kartu ir nervų sistema – smarkiai nenukentėjo. Judžinas galėjo judinti galūnes, reagavo į triukšmą ir šviesą. Tačiau jo galvos nuotraukose buvo galima įžiūrėti nerimą keliančių šešėlių greta smegenų centro. Virusas pažeidė pailgąsias smegenis, tą vietą, kur susitinka kaukolė ir stuburas.

„Jis nebebus toks pat žmogus, kokį jūs jį prisimenate, – įspėjo Beverli vienas gydytojas. – Turite būti pasirengusi, jūsų vyras gali mirti." Judžinas buvo perkeltas į kitą ligoninės sparną. Po savaitės jis jau lengvai rydavo. Dar po savaitės pradėjo normaliai kalbėti, prašyti želė ir druskos, spaudyti televizijos pultelio kanalų mygtukus ir skųstis nuobodžiomis muilo operomis. Kai po penkių savaičių jis buvo perkeltas į reabilitacijos centrą, ėjo lėtai koridoriumi ir kibo prie slaugytojų žarstydamas patarimus apie savaitgalio planus.

„Man regis, vargu ar kada nors esu matęs taip greitai atsigaunantį žmogų, – pasakė gydytojas Beverli. – Nenoriu sužadinti jums vilčių, bet tai nuostabu."

Tačiau Beverli liko susirūpinusi. Reabilitacijos ligoninėje paaiškėjo, jog liga pakeitė jos vyrą taip smarkiai, kad tai sukėlė jai nerimą. Judžinas neprisiminė, kuri savaitės diena, neprisiminė gydytojų ir slaugytojų vardų, kad ir kiek kartų jie jam buvo prisistatę. „Kodėl jie man vis užduoda tuos klausimus?" – pasiteiravo jis sykį Beverli, kai gydytojas išėjo iš jo palatos. O kai Judžinas galiausiai grįžo namo, ėmė dėtis dar keistesni dalykai. Judžinas, regis, nebeprisiminė jų draugų. Jam buvo sunku palaikyti pokalbį. Kartais jis ryte išlipdavo iš lovos, nusliūkindavo į virtuvę, išsikepdavo kiaušinienės su kumpiu, paskui vėl palįsdavo po antklode ir įsijungdavo radiją. Po keturiasdešimties minučių padarydavo vėl tą patį: kėlimasis, kiaušinienė su kumpiu, patalai ir radijas. O po kiek laiko – čiupt už vadžių ir vėl iš pradžių.

Išsigandusi Beverli susisiekė su specialistais, tarp jų ir San Diege esančio Kalifornijos universiteto mokslininku, kuris tyrinėjo atminties praradimą. Štai taip Beverli ir Judžinas vieną saulėtą rudens dieną atsidūrė neišvaizdžiame universiteto miestelio pastate ir, laikydamiesi už rankų, lėtai pėdino koridoriumi. Jie buvo įvesti į mažą tyrimų kabinetą. Judžinas ėmė kalbinti jauną moterį, sėdinčią prie kompiuterio.

„Jei mūsų laikais būtų buvusi tokia elektronika, būčiau labai stebėjęsis, – pasakė jis, mostelėdamas į kompiuterį, kuriuo ji kažką rašė. – Kai buvau jaunesnis, šis daikčiukas būdavo tokio didumo kaip pora beveik dvimetrinių dėžių, užimdavo visą kambarį."

Moteris toliau barškino klaviatūra. Judžinas sukikeno.

„Neįtikėtina, – negalėjo atsistebėti jis. – Visos šitos spausdinimo schemos, diodai ir triodai. Kai aš darbavausi su elektronika, tas daikčiukas buvo kaip pora beveik dvimetrinių dėžių."

Į kabinetą įžengė mokslininkas ir prisistatė. Jis paklausė Judžino, kiek jam metų.

„Ak, leiskite pagalvoti: penkiasdešimt devyneri ar šešiadešimt?" – atsakė Judžinas. Iš tikrųjų jam buvo septyniasdešimt vieni.

Mokslininkas pradėjo kažką rašyti kompiuteriu. Judžinas nusišypsojo ir bedė pirštu į šį technikos stebuklą.

„Čia tai bent, – tarė jis. – Žinote, kai aš dirbau su elektronika, tas daikčiukas buvo kaip pora beveik dvimetrinių dėžių!"

Mokslininkas buvo Larry's Squire'as, penkiasdešimt dvejų metų profesorius, jau tris dešimtmečius tyrinėjantis atminties neuroanatomiją. Jis tyrinėjo, kaip smegenys išsaugo įvykių prisiminimus. Tačiau netrukus darbas su Judžinu atvers naują pasaulį jam ir šimtams kitų mokslininkų, kurie pakeis mūsų supratimą apie tai, kaip veikia įpročiai. Squire'o mokslinis tyrimas atskleis, kad net žmogus, neįstengiantis prisiminti, kiek jam metų, – beveik nieko, – gali išsiugdyti įpročius, kurie atrodo nesuvokiamai sudėtingi tol, kol jūs

suprantate, kad jie kasdien pagrįsti panašiais neurologiniais procesais. Judžino ir kitų pacientų tyrimas padės perprasti pasąmonės mechanizmus, darančius įtaką begalei pasirinkimų, kurie iš pažiūros atrodo kaip gerai apgalvotas rezultatas, o iš tiesų yra paveikti reikmių ir akstinų, kuriuos mes vargiai atpažįstame ar suprantame.

Tuo metu, kai Squire'as susitiko su Judžinu, jis jau buvo kelias savaites analizavęs jo smegenų vaizdus. Skleisti vaizdai rodė, kad beveik visa Judžinui padaryta žala – tik penkių centimetrų srityje netoli galvos vidurio. Virusas beveik visai sunaikino jo medialinę smilkininę skiltį, ląstelių juostą, kuri, kaip mokslininkai įtarė, atsakinga už įvairias pažintines užduotis, tarkim, praeities prisiminimus ir tam tikrų emocijų reguliavimą. Sunaikinimo išbaigtumas Squire'o nenustebino – virusinis encefalitas negailestingai praryja audinius kone chirurginiu tikslumu. Jį sukrėtė tai, kokie pažįstami pasirodė tie vaizdai.

Prieš trisdešimt metų, būdamas Masačusetso technologijos instituto doktorantas, Squire'as dirbo drauge su grupe, tyrinėjančia vadinamąjį „H. M." – vieną garsiausių pacientų visoje medicinos istorijoje. H. M. (tikrasis šio žmogaus vardas ir pavardė Henry's Molaisonas, bet mokslininkai nuslėpė jo tapatybę, kol buvo gyvas) septynerių metų buvo partrenktas dviračio ir krisdamas susitrenkė galvą. Netrukus jį ėmė ištikti priepuoliai, jis pradėjo dažnai netekti sąmonės. Šešiolikos metų jį ištiko didžiulis epilepsijos priepuolis, kuris paveikė visas smegenis; netrukus po to jis prarasdavo sąmonę net iki dešimties kartų per dieną. Kai H. M. sukako dvidešimt septyneri, jis buvo beviltiškas. Antikonvulsiniai vaistai nepadėjo. Jis buvo protingas, bet negalėjo išsaugoti darbo. Vis dar tebegyveno su tėvais. H. M. troško normalaus gyvenimo. Tad jis ieškojo gydytojo, kurio tolerancija eksperimentams pranoktų jo baimę dėl nekompetencijos, neteisėtų veiksmų ar piktnaudžiavimo pasitikėjimu. Moksliniai tyrimai rodė, kad smegenų sritis, vadinama hipokampu, gali smarkiai nulemti

priepuolius. Kai gydytojas H. M. pasiūlė operuoti galvą, pakelti priekinę smegenų dalį ir per mažą vamzdelį išsiurbti hipokampą bei šiek tiek aplinkinių audinių iš kaukolės vidaus, jaunuolis sutiko.

Operacija įvyko 1953 m., sveikstantį H. M. priepuoliai ištikdavo rečiau. Tačiau beveik išsyk paaiškėjo, kad jo smegenys radikaliai pakeistos. H. M. prisiminė savo vardą ir tai, kad jo mama kilusi iš Airijos. Jis prisiminė 1929 m. vertybinių popierių biržos žlugimą ir žinių reportažus apie įsiveržimą į Normandiją (Prancūzijos regioną). Tačiau beveik viskas, kas įvyko po to, – visi prisiminimai, patirtys ir kovos, viskas, kas nutiko per tą dešimtmetį iki operacijos, buvo ištrinta. Kai gydytojas pradėjo tikrinti H. M. atmintį rodydamas jam žaidimo korteles ir skaičių sąrašus, jis suprato, kad H. M. nebegali išsaugoti jokios naujos informacijos ilgiau kaip 20 sekundžių ar panašiai.

Nuo pat operacijos dienos iki pat mirties 2008 m. kiekvienas H. M. sutiktas žmogus, kiekviena jo išgirsta daina, kiekvienas kambarys, į kurį jis įžengdavo, buvo jam visiškai nauja patirtis. Jo smegenys buvo lyg sustingusios laike. Jį kasdien sutrikdydavo tai, kad žmogus gali perjungti televizijos kanalus paspausdamas juodą plastikinį stačiakampį ekrane. Jis prisistatydavo gydytojams ir slaugytojoms vis iš naujo ir iš naujo, tuzinus kartų per dieną.

Squire'as man pasakė: „Man patiko studijuoti H. M., nes atmintis atrodė toks apčiuopiamas, žavingas būdas ištirti smegenis. Aš užaugau Ohajuje. Prisimenu, kaip pirmoje klasėje mano mokytojas visiems padavė spalvotas kreidutes ir aš pradėjau piešti vieną spalvą ant kitos, norėdamas pasižiūrėti, ar išeis juoda spalva. Kodėl išsaugojau šį prisiminimą, o negaliu prisiminti, kaip atrodė mano mokytojas? Kodėl mano smegenys nusprendžia, kad vienas prisiminimas yra svarbesnis už kitą?"

Kai Squire'as gavo Judžino smegenų vaizdus, jis stebėjosi, kokie jie panašūs į H. M. Abiejų galvoje buvo matyti tušti riešuto didumo gabalai. Judžinas – kaip ir H. M. – buvo praradęs atmintį.

Bet kai Squire'as pradėjo tirti Judžiną, jis pamatė, kad šis pacientas iš esmės skiriasi nuo H. M. Beveik visi, susitikę su H. M., po kelių minučių suprasdavo, kad kažkas yra negerai, o Judžinas galėjo palaikyti pokalbį ir atlikti užduotis, kurios pašaliniam stebėtojui nė kiek nesukeltų baimės, kad kas nors yra blogai. H. M. operacijos poveikis buvo toks silpninantis, sekinantis, kad visą likusį gyvenimą jam teko nugyventi slaugos namuose. O Judžinas gyveno su žmona namie. H. M. negalėjo palaikyti pokalbio. Judžinas, priešingai, turėjo stulbinamą gebėjimą vadovauti beveik bet kokiai diskusijai tokia tema, kuria jam buvo patogu išsamiai šnekėtis, tarkim, apie kosminius palydovus – jis kadaise dirbo techniku aviacinėje kosminėje kompanijoje – ar orą.

Squire'as pradėjo tirti Judžiną užduodamas jam klausimus apie jaunystę. Judžinas pasakojo apie centrinės Kalifornijos miestelį, kuriame užaugo, kaip dirbo prekiniame laivyne, kaip dar jaunas vyras keliavo į Australiją. Jis galėjo prisiminti daugumą savo gyvenimo įvykių, kurie nutiko maždaug iki 1960-ųjų. Kai Squire'as paklausė jo apie vėlesnius dešimtmečius, Judžinas mandagiai pakeitė temą ir prisipažino, kad jam sunku prisiminti nesenus įvykius.

Squire'as atliko kelis intelekto testus ir pamatė, kad Judžino protas vis dar aštrus – kaip žmogaus, kuris negali prisiminti trijų paskutinių dešimtmečių. Be to, Judžinas vis dar buvo išsaugojęs visus įpročius, įgytus jaunystėje, tad kai tik Squire'as paduodavo jam puodelį vandens ar pagirdavo jį už itin išsamų atsakymą, Judžinas padėkodavo ir taip pat pasakydavo mokslininkui komplimentą. Vos tik kas nors įeidavo į kambarį, Judžinas prisistatydavo ir pasiteiraudavo, kaip tam žmogui šiandien sekasi.

Tačiau kai Squire'as paprašė Judžino prisiminti skaičių eilę ar apibūdinti, kaip atrodo koridorius už laboratorijos durų, jis pamatė, kad pacientas negali išsaugoti jokios naujos informacijos daugiau kaip minutę. Kai Judžinui buvo parodytos jo vaikaičių

nuotraukos, paaiškėjo, kad jis neturi žalio supratimo, kas jie tokie. O kai Squire'as paklausė, ar Judžinas prisimena, kaip susirgo, šis atsakė, kad neprisimena nei ligos, nei gulėjimo ligoninėje. Iš tiesų Judžinas beveik niekada neprisimindavo, kad jį kamuoja amnezija. Į savo įvaizdį jis neįtraukė atminties praradimo, o kadangi negalėjo prisiminti pakenkimo, tai negalėjo ir suvokti, kas kas nors negerai.

Prabėgus keliems mėnesiams po susipažinimo su Judžinu, Squire'as atliko eksperimentus, kuriais patikrino jo atminties ribas. Tuo metu Judžinas ir Beverli persikėlė iš Plaja del Rejaus į San Diegą, kad būtų arčiau savo dukters, ir Squire'as dažnai apsilankydavo jų namuose tyrimo tikslais. Vieną dieną Squire'as paprašė Judžino nubraižyti namo planą – kambarių išsidėstymą. Judžinas negalėjo nubraižyti elementaraus žemėlapio, pavaizduojančio, kur yra virtuvė ar miegamasis.

„Kai ryte atsikeli iš lovos, kaip tu išeini iš kambario?“ – paklausė Squire'as.

„Suprantate, – atsakė Judžinas, – aš gerai nežinau.“

Squire'as įrašė pastabas savo nešiojamajame kompiuteryje. Kol mokslininkas rašė, Judžinas pasidarė išsiblaškęs. Jis dairėsi po kambarį, paskui atsistojo, išėjo į koridorių ir atidarė duris į vonios kambarį. Po kelių minučių tualete nubėgo vanduo, vanduo ėmė tekėti ir iš čiaupo, Judžinas sugrįžo į svetainę šluostydamasis rankas į kelnes ir vėl atsisėdo į savo krėslą greta Squire'o. Jis kantriai laukė kito klausimo.

Tuo metu niekas nesistebėjo, kaip žmogus, kuris negali nubraižyti savo namų plano, pajėgia išsyk rasti vonios kambarį. Bet šis ir kiti panašūs klausimai galiausiai atvedė prie daugybės atradimų, pakeitusių mūsų supratimą apie įpročio galią. Jie padėjo įžiebti mokslinę revoliuciją, kuri nūdien įtraukia šimtus mokslininkų tyrėjų, pirmą kartą besimokančių suprasti įpročius, darančius įtaką mūsų gyvenimams.

Kai Judžinas atsisėdo prie stalo, jis pažvelgė į Squire'o nešiojamąjį kompiuterį.

„Tai nuostabu, – tarė jis, mostelėdamas į kompiuterį. – Žinote, kai aš dirbau su elektronika, tas daikčiukas buvo maždaug kaip pora beveik dvimetrinių dėžių."

•••

Jiems įsikėlus į naują namą, pirmąsias kelias savaites Beverli stengėsi kasdien išsivesti Judžiną į lauką. Gydytojai buvo jai paaiškinę, kad jam svarbu mankšta, judėjimas, be to, jei Judžinas užsibūdavo pernelyg ilgai namie, jis varydavo Beverli iš proto, visąlaik klausinėdamas jos to paties – nesibaigiantis ratas. Tad kiekvieną rytą ir popietę ji išsivesdavo jį pasivaikščioti aplink namų kvartalą, visada eidavo drauge ir visada tuo pačiu maršrutu.

Gydytojai buvo perspėję Beverli, kad jai reikės nuolatos Judžiną stebėti. Jei jis kada pasiklystų, niekada neberastų kelio namo. Bet vieną rytą, kol ji rengėsi, Judžinas pro paradines duris išsliūkino į lauką. Jis mėgdavo klydinėti iš vieno kambario į kitą, tad ji kiek užtruko, kol aptiko, kad namie jo nėra. Tai supratusi labai išsigando. Išbėgo į lauką ir pradėjo šukuoti gatvę. Jo niekur nebuvo matyti. Ji nulėkė pas kaimynus ir pradėjo belsti į jų namo langus. Jų namai buvo panašūs – gal Judžinas susipainiojo ir nuėjo pas juos? Ji nubėgo prie durų ir mygė skambutį tol, kol durys atsilapojo. Ne, Judžino čia nebuvo. Beverli vėl sugrįžo į tą pačią gatvę, aplėkė kvartalą, šaukdama vyrą vardu. Paskui pravirko. O kas, jei jis nuklydo į greitkelį? Kaip jis kam nors paaiškins, kur gyvena? Ji jau klaidžiojo lauke penkiolika minučių, visur apieškojo. Grįžo namo, norėdama paskambinti policijai.

Kai įpuolė pro namų duris, pamatė Judžiną, sėdintį svetainėje ir žiūrintį „History" kanalą. Jos ašaros jį suglumino. Jis neprisiminė,

kad buvo išėjęs, sakė, kad nežino, kur buvo, ir negalėjo suprasti, kodėl ji tokia nusiminusi. Tada Beverli pastebėjo ant stalo krūvą pušų kankorėžių, panašių į tuos, kuriuos buvo mačiusi kaimynų kieme gatvės gale. Ji priėjo arčiau ir pažvelgė į Judžino rankas. Jo pirštai buvo lipnūs nuo sakų. Štai tada ji suprato, kad Judžinas buvo savarankiškai išėjęs pasivaikščioti. Jis nuėjo gatve tolyn ir pririnko suvenyrų.

Ir rado kelią namo.

Netrukus Judžinas išeidavo pasivaikščioti kiekvieną rytą. Beverli stengėsi jį sulaikyti, bet veltui.

„Net jeigu liepčiau jam likti namie, jis po kelių minučių to nebeprisimintų, – guodėsi ji man. – Kelis kartus pasekiau jį, norėdama įsitikinti, ar jis nepasiklys, bet jis visada grįžta namo." Retsykiais jis grįždavo prisirinkęs kankorėžių ar akmenukų. Kartą grįžo namo su pinigine, o kitą kartą net su šuniuku. Niekada neprisimindavo, iš kur juos gavo.

Kai Squire'as ir jo asistentai išgirdo apie šiuos pasivaikščiojimus, jie pradėjo įtarti, kad Judžino galvoje įvyko kažkas tokio, kas neturi nieko bendro su sąmoninga jo atmintimi. Jie sumanė eksperimentą. Kartą viena iš Squire'o asistenčių apsilankė jų namuose ir paprašė Judžino nubraižyti savo gyvenamųjų namų kvartalo planą. Jis negalėjo to padaryti. Asistentė paklausė: o kur gatvėje stovi jo namas? Jis truputį papiešė, paskui pamiršo užduotį. Ji paprašė jo nurodyti, kurios durys veda į virtuvę. Judžinas apsidairė. Atsakė nežinąs. Asistentė paklausė, ką jis darytų, jei būtų alkanas. Jis atsistojo, nuėjo į virtuvę, atsidarė spintelę ir išsiėmė stiklainį riešutų.

Vėliau tą pat savaitę lankytoja prisidėjo prie Judžino pasivaikščiojimų. Jie ėjo kartu maždaug penkiolika minučių amžiną pietų Kalifornijos pavasarį, ore dvelkė bugenvilijų aromatas. Judžinas beveik nieko nekalbėjo, bet jis visąlaik vedė, ir rodės, kad žino, kur einąs. Nė sykelio nepasiklausė krypties. Kai jie užsuko už kampo

prie jo namų, viešnia paklausė, kur Judžinas gyvena. „Aš tiksliai nežinau“, – atsakė jis. Paskui nužingsniavo savo šaligatviu, pravėrė paradines duris, įžengė į svetainę ir įsijungė televizorių.

Squire'as suprato, kad Judžinas priima naują informaciją. Bet kur jo smegenyse ta informacija saugoma? Kaip žmogus gali rasti stiklainį riešutų, jei jis negali pasakyti, kur yra jo virtuvė? Arba kaip jis gali rasti kelią namo, kai nenutuokia, kur yra jo namas? Squire'ui buvo įdomu, kaip pažeistose Judžino smegenyse susidaro nauji elgesio modeliai.

II.

Pastate, kuriame įsikūręs Masačusetso technologijų instituto (MIT) Smegenų ir kognityviojo mokslo skyrius, įrengtos laboratorijos, o jose yra tai, kas pašalinio stebėtojo akimis panašu į chirurginio teatro lėlių namelį. Čia pilna mažučių skalpelių, grąžtelių, miniatiūrinių pjūklelių, maždaug pusės centimetro pločio, pritaisytų prie roboto rankų. Net operaciniai stalai yra mažulyčiai, lyg būtų parengti vaikiško ūgio chirurgams. Kambariuose visada palaikoma vėsi šešiolikos laipsnių temperatūra, nes lengvas šaltuko žnaibymas padeda išlikti tvirtiems procedūrą atliekančio chirurgo pirštams. Šiose laboratorijose neurologai, suleidę nejautros injekcijas, pjausto žiurkių kiaušus, implantuoja smulkučius jutiklius, kurie gali užfiksuoti menkiausius pokyčius jų smegenyse. Kai žiurkės prabunda, vargu ar pastebi, kad dabar jų galvose įtaisyti mikroskopiniai laideliai, tarsi neurologinis voratinklis.

Šios laboratorijos yra tapusios ramios įpročių susidarymo mokslo revoliucijos epicentrais, čia atliekami eksperimentai paaiškina, kaip Judžinas – ir tu, ir aš, ir bet kas kitas – atlieka veiksmus, reikalingus, kad išgyventum kiekvieną dieną. Žiurkės šiose laboratorijose padėjo atskleisti, kokie sudėtingi procesai vyksta mūsų

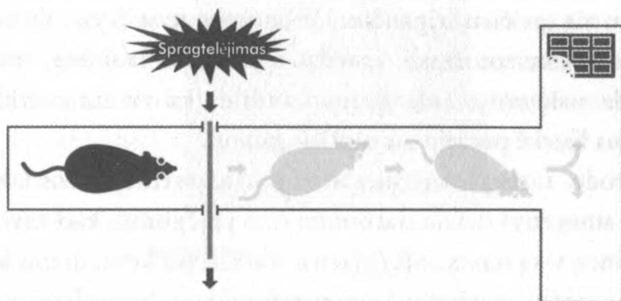
galvose, kai mes atliekame kokį paprastą kasdienį veiksmą, kaip antai dantų valymasis ar automobilio išvairavimas iš garažo. Ir Squire'ui šios laboratorijos padėjo suprasti, kaip Judžinui pavyksta išmokti naujų įpročių.

Kai XX a. paskutiniajame dešimtmetyje MIT mokslininkai pradėjo tyrinėti įpročius – maždaug tuo metu, kai Judžinas susirgo, – jie susidomėjo neurologinio audinio gumbeliu, vadinamuoju pagrindiniu nerviniu mazgu (gangliju). Jei įsivaizduosite žmogaus smegenis kaip svogūną, sudarytą iš ląstelių sluoksnių, tada tų sluoksnių išorėje – arčiausiai kaukolės – yra, žvelgiant iš evoliucijos perspektyvos, patys naujausi papildomi sluoksniai. Kai svajoji apie naują atradimą ar juokiesi iš draugo pokšto, dirba išorinės smegenų dalys. Štai čia ir vyksta sudėtingiausias mąstymas.

Giliai smegenyse ir arčiau smegenų kamieno – kur smegenys susitinka su stuburu – yra senesnės, primityvesnės struktūros. Jos kontroliuoja mūsų automatišką elgesį, kaip antai kvėpavimą ir rijimą ar išgąsčio reakciją, kurią išgyvename, kai kas nors išlenda iš už krūmo. Kaukolės centro link yra golfo kamuoliuko didumo audinių gumulas, panašus į randamą žuvies, roplio ar žinduolio galvoje. Tai pagrindinis nervinis mazgas, ląstelių ovalas, kurio jau metų metus mokslininkai neįstengia gerai suprasti, tik įtaria, kad jis turi įtakos tokioms ligoms kaip Parkinsono.

XX a. paskutiniojo dešimtmečio pradžioje MIT tyrėjai pradėjo svarstyti, ar pagrindinis nervinis mazgas galėtų būti susijęs ir su įpročiais. Jie pastebėjo, kad gyvūnams, kurių pagrindinis nervinis mazgas pažeistas, staiga sunku atlikti užduotis – tarkim, kai reikia išmokti bėgti labirintais ar prisiminti, kaip atidaryti maisto dėžutę. Mokslininkai nusprendė paeksperimentuoti, pasitelkę naujas mikrotechnologijas, kurios leido jiems minučių tikslumu stebėti, kas vyksta žiurkių galvose, kai jos atlieka įprastus kasdienius veiksmus. Kiekvienos žiurkės galvoje per operaciją buvo įtaisyta lyg ir kokia

mažutė valdymo svirtis ir daugybė plonų laidelių. Tada gyvūnėlis būdavo paleidžiamas į T formos labirintą, kurio gale jo laukė šokolado plytelė.



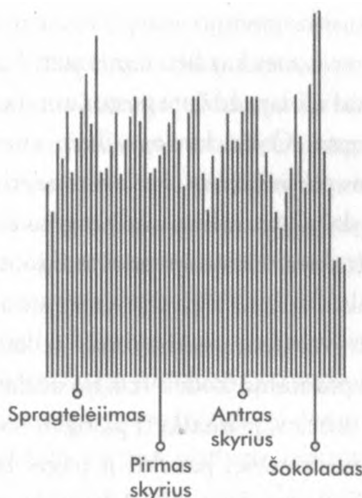
Labirintas buvo sukonstruotas taip, kad kiekviena žiurkė būdavo padedama prie užtvaros, paskui, nuaidėjus garsiam spragtelėjimui, ši būdavo atidaroma. Iš pradžių žiurkė, išgirdusi spragtelėjimą ir pamačiusi, kad užtvara dingo, dažniausiai bėginėdavo pirmyn atgal pagrindiniu koridoriumi, uostinėdama pašalius ir skrebendama sienas. Regis, ji užuosdavo šokoladą, bet niekaip negalėdavo suprasti, kaip jį aptikti. Kai ji pasiekdavo T formos galą, dažniausiai pasukdavo į dešinę, tolyn nuo šokolado, o paskui nuklysdavo į kairę, kartais be jokios priežasties pirma kiek padelsusi. Galiausiai dauguma gyvūnėlių surasdavo atlygį. Tačiau jų klydinėjimas neatskleidė jokio akivaizdaus elgesio modelio. Rodės, žiurkės tiesiog tingiai klaidžioja, šmirinėja nieko negalvodamos.

Tačiau laidai žiurkių galvose atskleidė visai ką kita. Kai kiekvienas gyvūnėlis šmirinėdavo labirintu, jo smegenys – o ypač pagrindinis nervinis mazgas – įnirtingai darbuodavosi. Kaskart, kai žiurkė uosdavo orą ar skrebendavo sieną, jos smegenys veikė labai aktyviai, tarsi analizuotų kiekvieną naują kvapą, vaizdą ir garsą. Žiurkė apdorodavo informaciją visą tą laiką, kol klaidžiodavo.

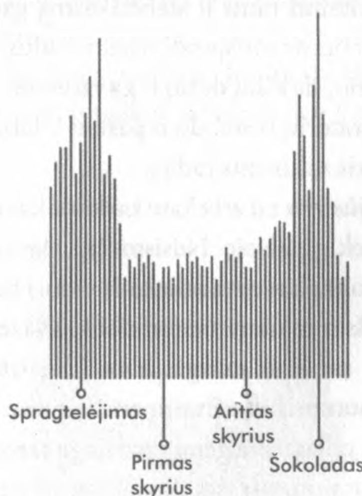
Mokslininkai pakartojo savo eksperimentą ne sykį, stebėdami, kaip keičiasi kiekvienos žiurkės smegenų veikla, kai ji atlieka tą patį veiksmą šimtus kartų. Pamažu išryškėjo daugybė pokyčių. Žiurkės liovėsi uosčiusios pašalius ir sukusios ne į tą pusę. Jos prašvilpdavo labirintu vis greičiau ir greičiau. Ir jų smegenyse įvyko šis tas netikėta: kai kiekviena žiurkė išmoko orientuotis labirinte, jos protinė veikla *susilpnėjo*. Kadangi maršrutas darėsi vis automatiškesnis, kiekviena žiurkė pradėjo vis mažiau galvoti.

Atrodė, tarsi pirmuosius kelis kartus tyrinėjančios labirintą žiurkės smegenys turėjo darbuotis visu pajėgumu, kad suvoktų ir įprasmintų visą naują informaciją. Tačiau po kelių dienų bėginėjimo tuo pačiu maršrutu žiurkei nebereikėjo krebždenti sienų ir uostinėti oro, tad ir smegenų veikla, susijusi su krebždenimu ir uostinėjimu, baigėsi. Padarėliui nebereikėjo rinktis, kuria kryptimi pasukti, tad sprendimų priėmimo centrai smegenyse nurimo. Žiurkei tereikėjo prisiminti greičiausią takelį prie šokolado. Po savaitės net ir tos smegenų struktūros, kurios buvo susijusios su atmintim, nurimo. Žiurkė jau internalizavo elgesio elementus, kaip šauti labirintu prie šokolado, tad jai išvis nebereikėjo galvoti.

Tačiau, kaip rodė smegenų ištyrimas, ta internalizacija – bėgimas tiesiai, pasukimas į kairę, šokolado suėdimas – buvo susijusi su pagrindiniu nerviniu mazgu. Ši mažutė sena neurologinė struktūra tapo pavaduojanti, perėmė pareigas, žiurkei bėgant vis greičiau, o jos smegenims darbuojantis vis mažiau. Pagrindinis nervinis mazgas buvo svarbiausias prisimenant elgesio modelius ir veikiant pagal juos. Kitaip tariant, pagrindinis nervinis mazgas saugojo įpročius net tada, kai kita smegenų dalis užmigo. Kad pamatytute, kaip veikia šis gebėjimas, apsvarstykite paveikslėlį, jame parodyta žiurkės kaukolėje vykstanti veikla tuo metu, kai ji pirmą kartą patenka į labirintą:



Po savaitės, kai maršrutas žiurkei tapo pažįstamas ir lėkimas virto įpročiu, jos, bėgančios labirintu, smegenys nurimsta:



Šis procesas – per kurį smegenys veiksmų seką paverčia automatiška įprasta elgsena – vadinamas „dalijimu stambiomis dalimis", jis

ir sudaro įpročio susiformavimo esmę. Yra tuzinai – jei ne šimtai – elgesio dalių, kuriomis mes kasdien remiamės. Kai kurios jų paprastos: jūs automatiškai užsispaudžiate pastos ant dantų šepetuko prieš įsikišdamas jį į burną. O kai kurios – kaip antai apsirengimas ar priešpiečių vaikams paruošimas – yra kiek sudėtingesnės.

Kitos elgesio dalys yra tokios sudėtingos, kad nuostabu, kaip mažas audinio raizginys, išsivystęs prieš milijonus metų, išvis gali paversti jas įpročiais. Štai kad ir išvažiavimas atbulam iš garažo. Kai pirmąsyk mokėtės vairuoti, išvažiavimas reikalavo labai didelio susikaupimo, ir suprantama kodėl: reikėjo atidaryti garažo vartus, atrakinti mašinos dureles, prisitaikyti patogiai sėdynę, įkišti raktelį į variklio užvedimo spynelę, pasukti jį pagal laikrodžio rodyklę, pataisyti užpakalinio vaizdo veidrodėlį ir šoninius veidrodėlius, patikrinti kliūtis, uždėti koją ant stabdžio, įjungti atbulinę pavarą, nuimti koją nuo stabdžio, mintyse įvertinti atstumą nuo garažo iki gatvės, o kartu ištiesinti ratus ir stebėti eismą gatvėje, skaičiuojant, mėginant veidrodėliuose atsispindinčius vaizdus paversti realiu atstumu tarp bamperio, šiukšlių dėžių ir gyvatvorės, ir visą tą laiką šiek tiek spausti akceleratorių ir stabdį, o paskui – labai gali būti – liepti savo keleiviui liautis sukinėjus radiją.

Tačiau dabar jūs visa tai atliekate kaskart, kai išvažiuojate į gatvę, ir vargu ar nors kiek pagalvoję. Nusistovėjęs elgesys virsta įpročiu.

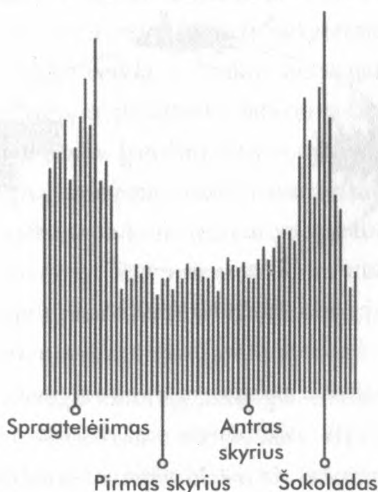
Milijonai žmonių kas rytą atlieka šį vidinį baletą negalvodami, nes vos tik mes išsitraukiame automobilio raktelius, iškart įsikiša mūsų pagrindinis nervinis mazgas ir nustato smegenyse išsaugotą įprotį, susijusį su automobilio išvairavimu į gatvę. Kai šis įprotis pradeda veikti, mūsų pilkoji smegenų medžiaga tampa laisva ir gali nurimti ar vaikytis kitas mintis, štai kodėl mums pakanka protinių gebėjimų suvokti, kad Džimis namie pamiršo dėžutę su priešpiečiais.

Mokslininkai sako, kad įpročiai iškyla, nes smegenys nuolatos ieško būdų sutaupyti energiją ir pastangas. Paliktos savo nuožiūrai,

smegenys pasistengs kone bet kurį įprastą veiksmą paversti įpročiu, nes įpročiai leidžia mūsų protui daug dažniau pailsėti. Šis pastangų taupymo instinktas yra didžiulis privalumas. Veiksmingos smegenys reikalauja mažiau vietos, tad ir galva mažesnė, lengviau gimdyti tokius vaikus, mažiau miršta motinų ir kūdikių. Veiksmingos smegenys taip pat leidžia mums liautis nuolatos galvojus apie pagrindinius poelgius, kaip antai vaikščiojimas ar pasirinkimas, ką valgyti, tada mes galime daugiau protinės energijos skirti žeberklui išrasti, irigacijos sistemai sumanyti ir galiausiai – lėktuvams ir vaizdo žaidimams sukurti.

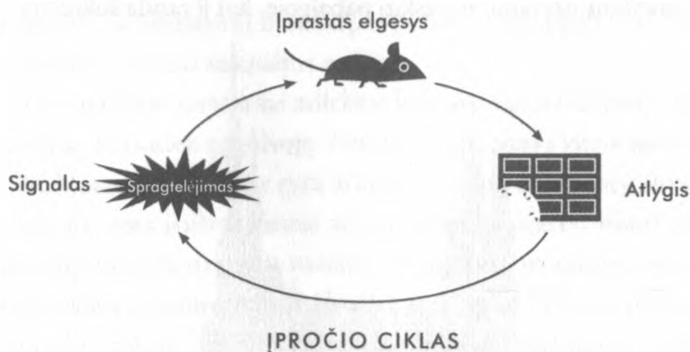
Tačiau protinių pastangų tausojimas yra apgaulingas, mat jei mūsų smegenys sumažins energingumą neteisingu momentu, išvažiuodami į gatvę galime nepastebėti ko nors svarbaus, tarkime, krūmuose besislepiančio plėšrūno ar lekiančio automobilio. Tad mūsų pagrindinis nervinis mazgas sukūrė protingą sistemą nuspręsti, kada leisti įpročiams imti viršų. Taip nutinka elgesio daliai prasidedant arba baigiantis.

Kad suprastumėte, kaip tas įvyksta, vėl atidžiai pasižiūrėkite į žiurkės neurologinio įpročio diagramą. Atkreipkite dėmesį, kad smegenų veikla aktyviausia labirinto pradžioje, kai žiurkė išgirsta spragtelėjimą prieš pakylant užtvarai, ir paskui pabaigoje, kai ji randa šokoladą.



Smegenų veikla suaktyvėja (paveikslėlyje tai rodo smaigaliai), kai jos sprendžia, kada užleisti kontrolę įpročiui ir kokį įprotį pasitelkti. Už užtvaros tupinčiai žiurkei sunku žinoti, ar jai pakilus bus pažįstamas labirintas, ar nepažįstama spintutė, o joje – tykanti katė. Kad susitvarkytų su šia nežinia, smegenys deda daug pastangų įpročio pradžioje, ieškodamos ko nors – kokio nors signalo, kuris taptų užuomina, kokį elgesio modelį pasitelkti. Tik išgirdusi spragtelėjimą už užtvaros tupinti žiurkė supranta, kad reikia pasitelkti labirinto įprotį. Jei ji išgirsta „miau", pasirenka kitą elgesio modelį. Pasibaigus tai veiklai, kai žiurkė randa atlygį, smegenys vėl pabunda ir pasitikrina, ar viskas vyko taip, kaip tikėtasi.

Šį procesą mūsų smegenyse sudaro trijų žingsnių ciklas. Pirmas žingsnis yra *signalas* – spragtelėjimas, kuris paskatina smegenis pereiti į automatinį veikimo būdą ir nurodo, kokį įprotį pasirinkti. Antras žingsnis yra *įprastas elgesys*, jis gali būti fizinis, protinis ar emocinis. Trečias žingsnis yra *atlygis*, jis padeda smegenims išsiaiškinti, ar šį konkretų ciklą verta prisiminti ateityje:



ĮPROČIO CIKLAS

Ilgainiui šis ciklas – signalas, įprastas elgesys, atlygis; signalas, įprastas elgesys, atlygis – darosi vis automatiškesnis. Signalas ir atlygis tarpusavyje susipina, ir iškyla stiprus lūkesčio jausmas, troški-

mas. Galiausiai susiformuoja įprotis – ar vėsioje MIT laboratorijoje, ar jūsų keliuke iš garažo.

•••

Įpročiai nėra likimas. Kaip aiškinama kituose dviejuose skyriuose, jų galima nepaisyti, juos galima keisti ar vietoj vienų įdiegti kitus. Bet įpročio ciklo atradimas yra toks svarbus todėl, kad jis atskleidžia pamatinę tiesą: kai pasireiškia įprotis, smegenys nustoja dalyvauti priimant sprendimą. Jos liaujasi taip sunkiai dirbusios ar susitelkia į kitas užduotis. Tad jei sąmoningai nekovosite su įpročiu – jei nesiimsite naujo įprasto veiksmo – toks elgesio modelis rutuliosis automatiškai.

Tačiau vien supratimas, kaip įpročiai veikia, – vien įpročio ciklo struktūros supratimas – leidžia lengviau juos valdyti. Tik išskaidę įprotį į sudedamąsias dalis, galite krapštytis su jo krumpliaračiais.

„Mes atlikome eksperimentus, per kuriuos pratinome žiurkes bėgti labirintu, kol tai tapo jų įpročiu, o paskui nuslopinome tą įprotį pakeitę atlygio vietą, – pasakojo man Ann Graybiel, MIT mokslininkė, kuri prižiūrėjo daugelį eksperimentų tiriant pagrindinio nervinio mazgo veiklą. – Paskui vieną gražią dieną atlygį vėl padėjome į seną vietą ir įleidome į labirintą žiurkę, ir dievaži – senasis įprotis iškart atgijo. Įpročiai iš tiesų niekada neišnyksta. Jie yra užkoduojami mūsų smegenų struktūrose, ir tai didelis privalumas, nes būtų siaubinga, jei po kiekvienų atostogų turėtume iš naujo mokytis vairuoti. Bėda ta, kad mūsų smegenys negali pasakyti, kuo skiriasi blogi ir geri įpročiai, tad jei turite blogą įprotį, jis visada tyko pasislėpęs, lūkuriuoja tinkamo signalo ir atlygio.

Tai paaiškina, kodėl taip sunku įgyti, pavyzdžiui, įprotį mankštintis ar pakeisti savo valgiaraštį. Jei įpratome sėdėti ant sofos, o ne bėgioti, arba užkrimsti, kai tik praeiname pro spurgų

dėžutę, tokius elgesio modelius mūsų galvos visada išsaugo. Tačiau lygiai taip, jei išmokstame susikurti naują neurologinį įprastą elgesį, kuris nusveria ankstesnius elgesio modelius – jei imame kontroliuoti įpročio ciklą – galime nustumti blogus polinkius į antrą planą, kaip Liza Alen padarė po kelionės į Kairą. Ir jei žmogus susikuria naują elgesio modelį, kaip parodė tyrimai, ėjimas pabėgioti ar spurgų ignoravimas tampa toks pat automatiškas kaip ir bet kuris kitas įprotis.

Jei nebūtų įpročio ciklų, mūsų smegenys išsijungtų, priveiktos kasdienio gyvenimo smulkmenų. Žmonės, kurių pagrindinis nervinis mazgas yra pažeistas ligos ar traumos, tampa protiškai paralyžiuoti. Jiems sunku atlikti pagrindinę veiklą – atidaryti duris ar nuspręsti, ką valgyti. Jie netenka gebėjimo nepaisyti nereikšmingų smulkmenų. Pavyzdžiui, vienas tyrimas parodė, kad pacientai, kurių pagrindinis nervinis mazgas pažeistas, negali atpažinti veido išraiškų, atskirti baimės nuo pasišlykštėjimo, nes jie nežino, į kurią veido dalį susitelkti. Be pagrindinio nervinio mazgo mes nebegalime pasinaudoti šimtais įpročių, kuriais kasdien remiamės. Ar stabtelėjote šį rytą pagalvoti, kokį batą autis pirma – kairįjį ar dešinįjį? Ar jums sunku suprasti, kada turėtumėte valytis dantis – jau nusiskutęs ar dar ne?

Žinoma, nesunku. Šie sprendimai yra įprasti, jiems nereikia pastangų. Kol mūsų nervinis mazgas sveikas ir signalai lieka pastovūs, daugelį veiksmų atliksime nesusimąstydami. (Bet išvykę atostogauti jūs galite pradėti kitaip rengtis ar kitu metu ryte valytis dantis pats to nė nepastebėdamas.)

Vis dėlto smegenų priklausymas nuo automatiško įprasto elgesio gali būti ir pavojingas. Įpročiai dažnai būna tiek palaima, tiek prakeiksmas, tiek naudingi, tiek kenksmingi.

Štai kad ir Judžinas. Įpročiai sugrąžino jam gyvenimą po to, kai jis neteko atminties. O paskui vėl viską atėmė.

III.

Kai Larry's Squire'as, atminties specialistas, ėmė vis daugiau laiko praleisti su Judžinu, jis įsitikino, kad jo pacientas išmoksta naujų elgesio modelių. Judžino smegenų vaizdai rodė, kad virusinis encefalitas nepakenkė jo pagrindiniam nerviniam mazgui. Mokslininkas stebėjosi – argi įmanoma, kad Judžinas, kurio smegenys smarkiai pažeistos, vis dar galėtų pasinaudoti signalo–įprasto elgesio–atlygio ciklu? Ar šis senas neurologinis procesas gali paaiškinti, kaip Judžinas pajėgia apeiti namų kvartalą ir rasti virtuvėje riešutų stiklainį?

Kad patikrintų, ar Judžinas įgyja naujų įpročių, Squire'as sumanė eksperimentą. Paėmė šešiolika skirtingų daiktų – plastiko gabaliukų ir šviesiai nudažytų žaislų dalių – ir priklijavo prie kartoninių stačiakampių. Paskui sudėjo juos aštuoniomis poromis: pasirinkimas A ir pasirinkimas B. Kiekvienos poros vieno atsitiktinai parinkto kartoninio stačiakampio kitoje pusėje buvo priklijuotas lipdukas „teisingas".

Judžinas buvo pasodintas prie stalo, gavo porą daikčiukų ir turėjo pasirinkti vieną. Paskui jo buvo paprašyta apversti savo pasirinktą daikčiuką ir pasižiūrėti, ar kitoje pusėje yra lipdukas „teisingas". Tai įprastas būdas įvertinti atmintį. Kadangi daikčiukų tebuvo šešiolika, ir jie visada pateikiami poromis, dauguma žmonių porą kartų pažaidę gali įsiminti, kuris daikčiukas „teisingas". Beždžionės gali įsiminti visus „teisingus" daikčiukus po aštuonių–dešimties dienų.

Judžinas negalėjo įsiminti nė vieno „teisingo" daikčiuko, kad ir kiek sykių atliko testą. Jis kartodavo eksperimentą dukart per savaitę net kelis mėnesius ir kasdien žiūrėdavo į keturiasdešimt porų.

„Ar žinai, kodėl šiandien čia esi?" – paklausė tyrėja jo vieno susitikimo pradžioje, prabėgus kelioms tokio eksperimentavimo savaitėms.

„Nemanyčiau", – atsakė Judžinas.

„Noriu tau parodyti kelis daiktelius. Ar žinai – kodėl?"

„Turbūt turėčiau nupasakoti kiekvieną arba pasakyti, kam jie skirti?" – Judžinas išvis negalėjo prisiminti ankstesnių susitikimų.

Tačiau ilgainiui jis pradėjo tiksliau pasirinkti. Po dvidešimt aštuonių pratybų dienų 85 proc. kartų pasirinko „teisingus" daikčiukus. Trisdešimt šeštąją dieną jis buvo teisus 95 procentais. Po vieno patikrinimo Judžinas pažvelgė į tyrėją, nudžiugintas savo sėkmės.

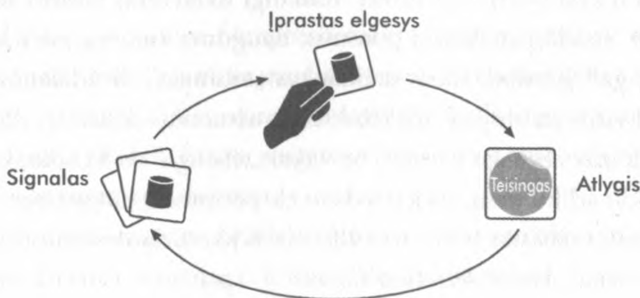
„Kaip man tai pavyksta?" – paklausė jis jos.

„Pasakyk man, kas dedasi tavo galvoje, – paprašė tyrėja. – Ar tu sau sakai: prisimenu, kad šitą daiktelį jau mačiau?"

„Ne, – atsakė Judžinas. – Šiaip ar taip, tas daiktelis yra čia, – Judžinas parodė sau į galvą, – ir ranka prie jo tiesiasi."

Tačiau Squire'ui tai turėjo prasmę. Judžinui buvo rodomi signalai: pora daikčiukų visada pateikiama tuo pačiu deriniu. Tai buvo įprastas elgesys: jis pasirinkdavo vieną daikčiuką ir pasižiūrėdavo, ar kitapus priklijuotas lipdukas, nors nesuprato, kodėl jaučia raginimą apversti kartono skiautelę. Ir tada laukdavo atlygis: pasitenkinimas, kurį jis išgyvendavo radęs lipduką su užrašu „teisingas".

Galiausiai susiformavo įpročio ciklas.



JUDŽINO ĮPROČIO CIKLAS

Norėdamas įsitikinti, kad šis elgesio modelis išties yra įprotis, Squire'as atliko dar vieną eksperimentą. Paėmė šešiolika daikčiukų ir padėjo juos visus iškart prieš Judžiną. Paprašė sudėti „teisingus" daikčiukus į vieną krūvą.

Judžinas nežinojo, nuo ko pradėti.

„Dievulėliau, kaip čia prisiminti?" – klausė jis. Paėmė vieną daiktelį ir jau norėjo jį apversti. Eksperimentuotoja jį sustabdė. Ne, paaiškino ji. Užduotis yra sudėti daikčiukus į *krūveles*. Kodėl jis nori juos apversti?

„Turbūt tai tiesiog įprotis", – atsakė jis.

Jis neįstengė to padaryti. Daikčiukai, pateikti kitame nei įpročio ciklas kontekste, neturėjo jam jokios prasmės.

Štai tokio įrodymo Squire'as ir ieškojo. Eksperimentai parodė, kad Judžinas geba įgyti naujų įpročių, net kai jie apima užduotis ar daiktus, kurių jis negali prisiminti ilgiau kaip kelias sekundes. Tai paaiškino, kaip Judžinui pavyksta kiekvieną rytą išeiti pasivaikščioti. Signalai – tam tikri medžiai prie kvartalo kampų ar konkrečių pašto dėžučių išsidėstymas – buvo svarbūs kaskart, kai tik jis išeidavo į lauką, tad nors ir negalėjo atpažinti savo namo, jo įpročiai visąlaik parvesdavo jį namo – prie paradinių durų. Tai kartu paaiškino, kodėl Judžinas valgydavo pusryčius tris ar keturis kartus per dieną, nors nebuvo alkanas. Kol gaudavo teisingų signalų – jo radijas ar rytmečio šviesa pro langus – jis automatiškai laikėsi scenarijaus, kurį diktavo pagrindinis nervinis mazgas.

Be to, Judžino gyvenime buvo daugybė kitų įpročių, kurių niekas nepastebėjo, kol nepradėjo ieškoti. Pavyzdžiui, Judžino dukra dažnai stabtelėdavo prie jo namų ir užeidavo pasisveikinti. Ji užsukdavo į svetainę, pasišnekučiuodavo su tėvu, tada eidavo į virtuvę aplankyti mamos, o paskui išeidavo, pamojuodama iš tarpdurio. Judžinas, tuo metu jau pamiršęs ankstesnį jų pašnekesį, supykdavo – kodėl ji išeina nepasišnekėjusi su juo, o paskui pamiršdavo, kodėl

nusiminė. Bet emocinis įprotis jau ėmė susidaryti, tad jo pyktis vis sukildavo, įsisiūbuodavo nė nesuvoktas, o paskui išgaruodavo.

„Kartais jis trinktelėdavo per stalą ir nusikeikdavo, o jei paklausdavau – kodėl, atsakydavo: aš nežinau, bet einu iš proto!"– papasakojo man Beverli. Jis spirdavo į savo kėdę ar pliaukštelėdavo įžengusiam į kambarį žmogui. O po kelių minučių jau nusišypsodavo ir prašnekdavo apie orą. „Regis, kai jausdavo nusivylimą, turėdavo išgyventi jį iki galo", – pasakė ji.

Naujasis Squire'o eksperimentas parodė dar šį tą: kad įpročiai yra stulbinamai subtilūs. Jeigu Judžino gaunami signalai bent kiek pasikeisdavo, jo įprotis nepasireikšdavo. Kelis kartus Judžinas, eidamas aplink kvartalą, kuriame jau buvo šis tas pasikeitę, – mieste buvo taisomos gatvės ar audra buvo prilaužiusi ir primėčiusi šakų ant šaligatvio – sutriko, nors ir arti namų buvo, kol geras kaimynas parodė jam kelią iki jo namų durų. Jei dukra sustodavo šnektelėti su juo dešimt sekundžių, o paskui tučtuojau išeidavo, jo įprotis supykti nebepasireikšdavo.

Squire'o eksperimentai su Judžinu iš pagrindų pakeitė mūsų supratimą, kaip funkcionuoja smegenys, nes kartą ir visiems laikams patvirtino, jog įmanoma išmokti ir daryti pasąmoningus sprendimus net neprisimenant tos pamokos ar sprendimo. Judžino gyvenimas parodė, kad įpročiai, kaip ir atmintis bei protas, yra mūsų elgesio pamatas. Mes galime neprisiminti patirčių, kurios suformavo mūsų įpročius, bet šie, įsitvirtinę smegenyse, daro įtaką mūsų elgesiui – dažnai mums to nė nesuvokiant.

•••

Nuo tada, kai buvo išspausdintas pirmasis Squire'o straipsnis apie Judžino įpročius, mokslas apie įpročių susiformavimą virto didžiuliu tyrinėjimų lauku. Mokslininkai tyrėjai iš Duke'o universiteto,

Harvardo, Kalifornijos universiteto Los Andžele, Jeilio, Pietų Karolinos universiteto, Prinstono, Pensilvanijos universiteto ir Jungtinės Karalystės, Vokietijos, Nyderlandų aukštųjų mokyklų, taip pat bendrovių mokslininkai, dirbantys „Procter and Gamble“, „Microsoft“, „Google“ ir daugybėje kitų kompanijų, analizuoja įpročių neurologiją ir psichologiją, įpročių stiprumą ir silpnumą, kaip jie susidaro ir kaip juos galima pakeisti.

Mokslininkai tyrėjai suprato, kad signalai gali būti bet kas, pradedant vaizdine priežastimi, tarkim, saldžia plytele ar televizijos reklama, ir baigiant tam tikra vieta, paros metu, emocija, minčių seka ar konkrečių žmonių draugija. Nusistovėjęs elgesys gali būti neįtikėtinai sudėtingas ar fantastiškai paprastas (tam tikri įpročiai, pavyzdžiui, tie, kurie susiję su emocijomis, trunka sekundės dalelytes). Atlygiai gali būti įvairūs – tiek maistas ar vaistai, kurie sukelia fizinius pojūčius, tiek emocinis atlygis, tarkime, pasididžiavimo jausmas, kurį lydi savigyra.

Beveik visi eksperimentai leido tyrėjams įžvelgti Squire'o atradimų atgarsius: įpročiai yra galingi, bet subtilūs. Jie gali susidaryti nesąmoningai arba gali būti suformuoti sąmoningai. Dažnai jie pasireiškia be mūsų leidimo, tačiau gali būti perkurti darbuojantis su jų dalimis. Jie formuoja mūsų gyvenimus labiau, nei mes suvokiame, – išties yra tokie stiprūs, kad priverčia mūsų smegenis tvirtai į juos įsikabinti ir atmesti visa kita, net ir sveiką protą.

Pavyzdžiui, per vieną eksperimentų grupę tyrėjai, užmezgę ryšius su Nacionaliniu alkoholizmo ir piktnaudžiavimo alkoholiu institutu, treniravo pelę, kad ji paspaustų svirtį reaguodama į tam tikrus signalus, kol toks elgesys virto įpročiu. Pelei visada buvo atlyginama maistu. Paskui mokslininkai užnuodijo maistą taip, kad nuo jo gyvūnėlis susirgdavo, arba įelektrindavo grindis taip, kad pelė, bėgdama prie savo atlygio, patirtų šoką. Pelės žinojo, kad maistas ir narvelis yra pavojingi: kai joms būdavo pasiūloma užnuodytų duonos gumulėlių

dubenyje ar kai jos pamatydavo elektros plokštes ant grindų, niekur nebėgdavo. Tačiau, išvydusios senuosius signalus, jos nė negalvodamos paspausdavo svirtį ir suėsdavo maistą ar nubėgdavo per grindis, nors tą maistą paskui išvemdavo ar pašokdavo nuo elektros. Įprotis buvo taip įsišaknijęs, kad pelės negalėjo susivaldyti.

Nesunku rasti analogijų žmonių pasaulyje. Tarkim, pagalvokite apie greitąjį maistą. Kai vaikai išbadėję ir jūs visi važiuojate namo po ilgos darbo dienos, atrodo prasminga sustoti, tik šį kartelį, prie „McDonald's" ar „Burger King". Patiekalai nebrangūs. Taip skanu. Galiausiai viena porcija mėsos, sūrių bulvyčių, sodos vandens su cukrum – gana nedidelė rizika, tiesa? Tai ne tas pat, kas taip valgyti visą laiką.

Tačiau įpročiai susidaro be mūsų leidimo. Tyrimai rodo, kad šeimos dažniausiai *neketina* reguliariai valgyti greitojo maisto. Nutinka taip, kad kartas per mėnesį pamažu virsta kartu per savaitę, o paskui dviem kartais per savaitę – kadangi signalai ir atlygiai sukuria įprotį, – kol vaikai ima suvalgyti nesveikai daug mėsainių ir keptų bulvyčių. Kai Šiaurės Teksaso ir Jeilio universitetų mokslininkai tyrėjai mėgino suprasti, kodėl šeimos pamažu ima vartoti vis daugiau greitojo maisto, jie atrado daug signalų ir atlygių, kurių įtakos savo elgesiui dauguma klientų nė nesuvokė. Jie aptiko įpročio ciklą.

Pavyzdžiui, visi „McDonald's" restoranai atrodo vienodai – kompanija sąmoningai stengiasi standartizuoti užkandinių architektūrą ir darbuotojų elgesį su klientais, tad viskas yra svarbus signalas paskatinti įprastą valgymą. Kai kurių restoranų tinklų maistas taip pagamintas, kad iškart suteiktų atlygį, pavyzdžiui, keptos bulvytės išsyk, vos palietusios jūsų liežuvį, pradeda skaidytis į sudedamąsias dalis, kad druska ir riebalai kuo greičiau paveiktų skonio receptorius ir jūsų malonumų centrai įsižiebtų, o smegenys būtų pavergtos šio elgesio modelio. Viskas sukurta tam, kad kuo geriau užveržtų įpročio kilpą.

Tačiau net ir šie įpročiai yra subtilūs. Kai greitojo maisto restoranai užsidaro, anksčiau juose valgiusios šeimos dažniausiai pradės valgyti namie, o ne ieškoti kitų užkandinių ar restoranų. Net mažutės permainos gali padaryti galą įpročiui. Bet kadangi mes dažniausiai neatpažįstame šių užveržiančių įpročio kilpų tuo metu, kai įprotis formuojasi, būname akli ir nesuvokiame, kad galime jas kontroliuoti. Vis dėlto, mokydamiesi stebėti signalus ir atlygius, galime pakeisti įprastą elgesį.

IV.

2000 m., prabėgus septyneriems metams nuo Judžino ligos pradžios, jo gyvenimas įgavo tam tikrą pusiausvyrą. Jis kas rytą išeidavo pasivaikščioti. Valgė, ką norėjo, kartais penkis šešis kartus per dieną. Jo žmona žinojo, kad tol, kol televizorius įjungtas ir rodo „History" kanalą, Judžinas sėdės savo pliušiniame krėsle ir žiūrės, nesvarbu, ar rodys pakartotinę transliaciją, ar naują programą. Jam jos niekuo nesiskyrė.

Kai Judžinas senstelėjo, jo įpročiai pradėjo daryti neigiamą įtaką jo gyvenimui. Jis tapo sėslus, kartais spoksodavo į TV ištisas valandas, nes jam niekada nepabosdavo tai, ką mato. Gydytojai ėmė nerimauti dėl jo širdies. Liepė Beverli maitinti jį griežtai dietiniu sveiku maistu. Ji stengėsi, bet buvo sunku kontroliuoti jo valgymų dažnumą ar maisto pasirinkimą. Jis niekada neprisimindavo jos perspėjimų. Nors šaldytuvas lūžo nuo vaisių ir daržovių, Judžinas knisdavosi tol, kol rasdavo kumpio ar kiaušinių. Tai buvo jo įprastas elgesys. Kadangi Judžinas seno, o jo kaulai darėsi vis trapesni, gydytojai liepė jam vaikščioti atsargiau. Tačiau savo siela Judžinas jautėsi dvidešimčia metų jaunesnis. Jis niekada neprisimindavo, kad reikia žengti atsargiai.

„Visą gyvenimą mane žavėjo atmintis, – pasakojo man Squire'as. – Tada susipažinau su Judžinu ir supratau, koks turtingas ir įvairus gali būti gyvenimas, net jei tu negali jo prisiminti. Smegenys turi stulbinamą savybę atrasti laimę, net kai prisiminimai apie ją išblėsę. Vis dėlto tai sunku sustabdyti, ir galiausiai viskas atsigręžia prieš patį žmogų."

Beverli stengėsi pasinaudoti savo supratimu apie įpročius, kad padėtų senstančiam Judžinui išvengti problemų. Ji aptiko, kad gali užkirsti kelią blogiausiems elgesio modeliams įdiegdama naujus signalus. Jeigu ji nelaikydavo šaldytuve kumpio, Judžinas nevalgydavo daug kartų nesveikų pusryčių. Kai ji padėdavo prie jo kėdės salotų, jis kartais jas sušlamšdavo, ir kai salotos tapo įpročiu, jis nustojo ieškoti virtuvėje malonumų. Pamažu jo mityba pagerėjo.

Nors buvo dedama tiek pastangų, vis dėlto Judžino sveikata silpo. Vieną pavasario dieną Judžinas žiūrėjo televizorių ir staiga sušuko. Atbėgusi Beverli pamatė jį susiėmusį už krūtinės. Ji iškvietė greitąją pagalbą. Ligoninėje Judžinui buvo diagnozuotas mažutis infarktas. Paskui skausmas praėjo ir Judžinas stengėsi atsikratyti medicininės aparatūros. Tą naktį jis nusiplėšė prie krūtinės pritaisytus, su ekranais sujungtus laidelius, kad galėtų apsiversti ir užmigti. Pasigirdo pagalbos signalas, subėgo slaugytojos. Jos stengėsi priversti jį liautis krapščiusis su jutikliais, priklijavo atgal metalinius antgalius ir prigrasino, kad pririš, jei jis nesiliaus muistęsis. Niekas nepadėjo. Vos tik jos išėjo, jis pamiršo visus grasinimus.

Tada jo dukra patarė slaugytojai pamėginti pagirti jį už tai, kad stengiasi ramiai sėdėti, ir vis kartoti tą komplimentą kaskart, kai tik jį pamato.

„Suprantate, mes norėjome pažadinti jo pasididžiavimą, – paaiškino man jo dukra Kerolė Reijes. – Mes sakydavome: „O, tėti, tu išties labai pasitarnauji mokslui, išlaikydamas savo vietose šiuos blizgučius"."

Slaugytojos pradėjo jam meilikauti. Ir jam tai patiko. Po poros dienų jis darė viską, ko tik jos paprašydavo. Po savaitės Judžinas grįžo namo.

2008 m. rudenį, eidamas per savo svetainę, Judžinas užkliuvo už židinio atbrailos, pargriuvo ir prasiskėlė lūpą. Ligoninėje Squire'as ir jo komanda nerimavo, kad jis patirs panikos priepuolį, nes nežinos, kur yra. Tad paliko jam prie lovos raštelius, kuriuose buvo paaiškinta, kas nutiko, ant sienų pakabino jo vaikų nuotraukas. Žmona ir vaikai kasdien jį lankydavo.

Tačiau Judžinas niekada nepasidavė nerimui. Niekada nepaklausė, kodėl jis atsidūrė ligoninėje. „Rodės, jis šiuo klausimu susitaiko su nežinia, – tarė Squire'as. – Jau prabėgo penkiolika metų nuo tada, kai jis prarado atmintį. Tarsi jo smegenų dalis jau žinotų, kad tam tikrų dalykų jis niekada nesupras, ir būtų prie to prisitaikiusi."

Beverli ateidavo į ligoninę kasdien. „Ilgai su juo šnekėdavausi, – pasakojo ji. – Sakiau jam, kad jį myliu, pasakojau apie mūsų vaikus ir apie tai, kaip gerai mes gyvenome. Rodžiau nuotraukas ir sakiau, kaip visi jį dievino. Mes susituokę jau penkiasdešimt septynerius metus ir iš jų keturiasdešimt dvejus metus santuoka buvo tikra ir normali. Kartais būdavo sunku, nes aš taip troškau, kad mano vyras būtų toks kaip anksčiau. Tačiau bent žinojau, kad jis laimingas."

Po kelių savaičių jį aplankė dukra.

„Ką veiksime?" – paklausė Judžinas jai atvykus. Ji išsivežė jį vežimėliu į lauką, į ligoninės pievą.

„Nuostabi diena, – džiaugėsi Judžinas. – Labai puikus oras, tiesa?" Ji papasakojo jam apie savo vaikus ir jiedu pažaidė su šunimi. Dukra manė, kad jis netrukus galės grįžti namo. Saulė leidosi. Ji jau ketino vežti jį atgal.

Judžinas pažvelgė į ją.

„Aš laimingas, kad turiu tokią dukrą kaip tu", – tarė jis. Ji pasijuto netikėtai užklupta. Neįstengė prisiminti, kada paskutinį kartą jis buvo sakęs jai ką nors tokio malonaus.

„O aš džiaugiuosi, kad tu mano tėtis“, – atsakė ji jam.

„Dievaži, graži dienelė, – tarė jis. – Ką manai apie orą?“

Tą naktį, pirmą valandą, suskambo Beverli telefonas. Gydytojas pasakė, kad Judžiną ištiko sunkus infarktas ir personalas darė viską, kad jį atgaivintų, bet nepavyko. Jis iškeliavo. Po mirties Judžinas buvo iškilmingai paminėtas mokslininkų, jo smegenys buvo tyrinėjamos daugelyje laboratorijų ir medicinos mokyklų.

„Žinau, kad jis būtų iš tikrųjų didžiavęsis žinodamas, kiek davė mokslui, – pasakė man Beverli. – Kartą, netrukus po vestuvių, jis man pasakė, kad nori gyvenime nuveikti ką nors svarbaus, ką nors reikšmingo. Ir jis tai padarė. Tik niekada šito neprisiminė.“

2

TROKŠTANČIOS SMEGENYS

Kaip suformuoti naujus įpročius

I.

Vieną XX a. pradžios dieną garsiam amerikiečiui vadovui Claude'ui C. Hopkinsui senas draugas pateikė naują verslo idėją. Draugas paaiškino, kad atrado stulbinamą produktą, kuris, jo įsitikinimu, tikrai bus populiarus ir turės pasisekimą. Tai buvo dantų pasta, mėtinis, putojantis gaminys, pavadintas „Pepsodent". Buvo įtraukti keli rizikingi investuotojai – paskui vieną jų driekėsi žlugusių žemės sandorių virtinė; kitas, pasak gandų, buvo susijęs su mafija, tačiau draugas žadėjo, kad šis rizikingas verslas bus didžiulis. Žinoma, jei Hopkinsas sutiktų padėti sukurti nacionalinę reklamos kampaniją.

Tuo metu Hopkinsas buvo iškilęs į klestinčios pramonės, vargu ar gyvavusios prieš kelis dešimtmečius, viršūnę. Tai jis įtikino amerikiečius pirkti alų „Schlitz" girdamas kompaniją už tai, kad ji išplauna butelius „gyva srove", tik nepaminėjo, kad šitokiu metodu naudojasi kiekviena alaus kompanija. Jis sugundė milijonus moterų pirkti muilą „Palmolive", pareikšdamas, kad juo prausėsi Kleopatra, ir nepaisydamas įtūžusių istorikų protestų. Jis išgarsino „Puffed

Wheat"* sakydamas, kad „buvo šaudyta iš šautuvų tol", kol grūdeliai išsipūtė ir tapo „aštuoniskart didesni". Daugybę iki tol nežinomų produktų – „Quaker Oats"**, padangas „Goodyear", kilimų šlaviklį „Bissell", kiaulieną su pupelėmis „Van Camp" – jis pavertė dažnai vartojamomis populiariomis prekėmis. Ir šitaip pats tapo toks turtingas, kad vienoje iš perkamiausių knygų, savo autobiografijoje *Mano gyvenimas reklamos pasaulyje* (*My Life in Advertising*), didžiules pastraipas skyrė sunkumams išleisti tiek daug pinigų aptarti.

Claude'as Hopkinsas pagarsėjo daugybe taisyklių, kurias sudarė norėdamas paaiškinti, kaip sukurti naujus vartotojų įpročius. Šios taisyklės pakeitė pramonę ir galiausiai virto rinkodaros specialistų, švietimo reformuotojų, visuomenės sveikatos darbuotojų, politikų ir generalinių direktorių tradicine galvosena. Hopkinso taisyklės net ir dabar daro įtaką viskam, pradedant tuo, kaip mes perkame valymo reikmenis, baigiant priemonėmis, kurias valdžia panaudoja ligoms įveikti. Tos taisyklės yra pamatinės kuriant naują įprastą elgesį.

Tačiau kai senas draugas pristatė Hopkinsui „Pepsodent", šis reklamos žmogus parodė menką susidomėjimą. Ne paslaptis, kad amerikiečių dantų būklė smarkiai blogėjo. Kai tauta praturtėjo, žmonės ėmė pirkti daugiau cukringo, rafinuoto, apdoroto maisto. Vyriausybei pradėjus šaukti vyrus į kariuomenę kautis Pirmajame pasauliniame kare, tokios daugybės šauktinių dantys buvo sugedę, kad pareigūnai pareiškė: prasta burnos priežiūros higiena kelia pavojų nacionaliniam saugumui.

Tačiau Hopkinsas žinojo, kad dantų pastos pardavinėjimas yra finansinė savižudybė. Jau būta aibės pardavėjų, einančių nuo vienų durų prie kitų ir įkyriai siūlančių dantų miltelius bei eliksyrus – dauguma jų metė tą darbą.

* „Išsipūtę kviečiai". (Angl.)
** „Kvakerių avižos". (Angl.)

Bėda buvo ta, kad retai kas pirkdavo dantų pastą, mat nors dantys buvo nacionalinė problema, mažai kas juos valėsi.

Tad Hopkinsas pasakė savo draugui kiek pagalvosiantis, o paskui atsisakė. Paaiškino, kad toliau tebesilaikys muilų ir grūdų.

„Nemačiau būdo, kaip apšviesti žmones techninėmis dantų pastos teorijomis", – aiškino jis savo autobiografijoje. Bet draugas buvo atkaklus. Jis vis grįždavo ir grįždavo, apeliuodamas į nemažą Hopkinso ego, kol galiausiai reklamos žmogus pasidavė.

„Galop sutikau imtis šios kampanijos, jei jis man duos šešių mėnesių opcioną akcijų paketui", – rašė Hopkinsas. Draugas sutiko.

Tai buvo protingiausias finansinis sprendimas Hopkinso gyvenime.

Per penkerius šio bendradarbiavimo metus Hopkinsas pavertė „Pepsodent" žinomiausiu pasaulyje gaminiu, o kartu įskiepijo dantų valymosi įprotį, kuris paplito Amerikoje gąsdinančiu greičiu. Netrukus visi – nuo Shirley Temple iki Clarko Gable'o – gyrėsi savo „Pepsodent" šypsena". 1930 m. „Pepsodent" parduota Kinijoje, Pietų Afrikoje, Brazilijoje, Vokietijoje ir beveik visur, kur Hopkinsas galėjo pirkti reklamos laiką ar vietą. Praėjus dešimtmečiui po pirmosios „Pepsodent" reklamos kampanijos, viešosios nuomonės apklausa parodė, kad dantų valymasis tapo daugiau kaip pusės amerikiečių ritualu. Hopkinsas padėjo sukurti kasdienį dantų valymo įprotį.

Vėliau jis girsis, esą jo sėkmės paslaptis ta, kad jis rado tam tikrą signalą ir atlygį, kurie įdiegė konkretų įprotį. Tai tokia galinga alchemija, kad net šiais laikais esminius principus vis dar panaudoja vaizdo žaidimų kūrėjai, maisto kompanijos, ligoninės ir milijonai pardavėjų visame pasaulyje. Judžinas Polis leido mums suprasti, kas yra įpročio ciklas, tačiau kaip tik Claude'as Hopkinsas parodė, kaip nauji įpročiai gali būti puoselėjami ir stiprinami. Tad ką būtent Hopkinsas padarė?

Jis sukūrė troškimą, geidimą. Ir tas troškimas, kaip paaiškėjo, padeda veikti signalams ir atlygiams. Jis suteikia jėgos įpročio ciklui.

•••

Per visą Claude'o Hopkinso karjerą viena ryškiausių jo taktikų buvo rasti paprasčiausias priežastis, įžiebti kibirkštis, kad įtikintų vartotojus kasdien naudotis tuo produktu. Pavyzdžiui, jis pardavinėjo „Quaker Oats“ kaip pusryčių dribsnius, galinčius dvidešimt keturias valandas suteikti energijos, – bet tik tada, jei kiekvieną rytą suvalgai jų dubenėlį. Jis įkyriai piršo tonikus, kurie išgydo pilvo ir skrandžio skausmus, sąnarių skausmą, pagražina odą ir išgydo „moteriškas bėdas“, – bet tik tada, jei išgeri jų vos pasirodžius simptomams. Netrukus žmonės jau gardžiavosi avižiniais dribsniais per pietų pertrauką ir pukšnojo iš mažų rudų buteliukų toniką, vos tik pajutę šiokį tokį nuovargį, o jį lyg tyčia pajusdavo bent kartą per dieną.

Paskui tam, kad parduotų „Pepsodent“, Hopkinsui reikėjo priežasties, kibirkšties, kuri pagrįstų kasdienį dantų pastos vartojimą. Jis prasėdėjo prie krūvos vadovėlių apie odontologiją. „Tai buvo labai smegenis džiovinantis tekstas, – rašė jis vėliau, – bet vienos knygos vidury radau nuorodą apie seilių baltymų mucinų akmenis ant dantų, vėliau juos pavadinau „apnašomis“. Tai man pakišo patrauklią idėją. Nusprendžiau reklamuoti šią dantų pastą kaip grožio kūrėją. Įveikiančią tas patamsinančias apnašas.“

Susitelkęs į dantų apnašas, Hopkinsas nepaisė to, kad šios apnašos visada dengė žmonių dantis ir, regis, niekam dėl to nekilo rūpesčių. Jos natūraliai susiformuoja ant dantų, nesvarbu, ką valgai ar kiek kartų juos valaisi. Žmonės niekada nekreipė į jas dėmesio, tam ir nebuvo svarbių priežasčių: gali atsikratyti tų apnašų suvalgęs obuolį, perbraukęs pirštu per dantis, išsivalęs dantis vien šepetėliu ar paskalavęs burną skysčiu. Dantų pasta nepadeda jų atsikratyti. Iš tiesų vienas žymiausių tų laikų dantų tyrinėtojų teigė, kad visos dantų pastos – ypač „Pepsodent“ – yra nieko vertos.

Tačiau tas nesustabdė Hopkinso ir jis toliau reklamavo savo atradimą. Čia, nusprendė jis, yra signalas, kuris gali suformuoti

įprotį. Netrukus miestai buvo apklijuoti „Pepsodent" reklaminiais skelbimais.

„Tik perbraukite liežuviu per dantis, – skelbė vienas jų, – *ir jūs pajusite apnašas.* Štai kodėl jūsų dantys atrodo bespalviai, štai kodėl susidaro ėduonis."

„Žiūrėkite, kiek aplink baltų dantų, – skelbė kita reklama, demonstruojanti baltadantes šypsenas. – Milijonai žmonių jau naudojasi šiuo nauju dantų švarinimo būdu. Kam moteriai tamsios apnašos ant dantų? „Pepsodent" pašalina apnašas!"

Toks kreipimasis buvo patrauklus, nes rėmėsi universaliu signalu – dantų apnašomis – tokiu, kurio neįmanoma nepaisyti. Patarti žmonėms perbraukti liežuviu per dantis, kaip paaiškėjo, buvo tolygu priversti juos perbraukti liežuviu per dantis. Ir kai jie tai padarė, tikriausiai tas apnašas ir pajuto. Hopkinsas rado signalą, paprastą, gyvavusį daugel amžių, ir buvo taip lengva paversti jį priežastimi, kad reklama galėjo paskatinti žmones daryti tai automatiškai.

Be to, atlygis, kaip jį vaizdavo Hopkinsas, buvo dar labiau gundantis. Kas, po galais, nenori būti gražesnis? Kas nenori gražesnės šypsenos? Ypač kai tereikia greitai brūkštelėti šepetėliu su pasta „Pepsodent"?



HOPKINSO SAMPRATA APIE „PEPSODENT" ĮPROČIO CIKLĄ

Kai kampanija buvo pradėta, prabėgo rami savaitė. Paskui dvi. Trečią savaitę paklausa tiesiog „sprogo". Pasipylė tiek daug „Pepsodent" užsakymų, kad kompanija negalėjo jų visų patenkinti. Per trejus metus gaminys tapo tarptautinis, o Hopkinsas kūrė reklamas ispanams, vokiečiams ir kinams. Po dešimtmečio „Pepsodent" jau buvo viena iš geriausiai parduodamų prekių pasaulyje ir liko geriausiai parduodama preke Amerikoje daugiau kaip trisdešimt metų.

Prieš pasirodant „Pepsodent", tik 7 proc. amerikiečių savo vaistų dėžutėse turėjo pastos tūbelę. Prabėgus dešimčiai metų po to, kai Hopkinso reklamos kampanija apėmė visą šalį, tas skaičius padidėjo iki 65 proc. Baigiantis Antrajam pasauliniam karui kariuomenė buvo nebe taip susirūpinusi šauktinių dantimis, nes daugybė karių juos kasdien valėsi.

„Iš „Pepsodent" uždirbau milijoną dolerių", – rašė Hopkinsas, prabėgus keleriems metams po produkto pasirodymo lentynose. Jis teigė: esmė ta, kad jis „perprato žmonių psichologiją". Ir ta psichologija buvo pagrįsta dviem pagrindinėmis taisyklėmis.

Pirma: rask paprastą ir akivaizdų signalą.

Antra: aiškiai apibrėžk atlygius.

Jei teisingai parinksi abi šias sudedamąsias dalis, Hopkinsas pažada – bus stebuklas. Pažvelkite į „Pepsodent": jis atrado signalą – dantų apnašas – ir atlygį – gražius dantis, taip įtikino milijonus žmonių pradėti kasdienį ritualą. Net ir nūdien Hopkinso taisyklės yra pagrindinis rinkodaros vadovėlių elementas ir milijono reklamos kampanijų pamatas.

Tie patys principai buvo pasitelkti tūkstančiams kitų įpročių įskiepyti – dažnai žmonėms net nesuvokiant, kaip smarkiai jie prisitaiko prie Hopkinso formulės. Pavyzdžiui, tyrimai žmonių, kurie sėkmingai ėmėsi naujo įprasto veiksmo – mankštintis, parodo, kad jie geriau laikosi treniruočių plano, jei pasirenka specifinį signalą,

tarkim, bėgti kuo greičiau namo iš darbo, ir aiškų atlygį, tarkim, alų ar vakarą prie TV nejaučiant kaltės. Mitybos tyrimai rodo, kad naujiems valgymo įpročiams sukurti reikia iš anksto apibrėžto signalo – pavyzdžiui, iš anksto suplanuoto valgiaraščio – ir paprasto atlygio dietininkams, besilaikantiems savo siekių.

„Atėjo metas, kai reklama tam tikrų žmonių rankose įgijo kone mokslo statusą, – rašė Hopkinsas. – Reklamavimas, kadaise buvęs vien lošimu, dabar yra tapęs, jei gabiai vadovaujama, vienu saugiausių verslo sumanymų."

Tai tikras gyrimasis. Bet paaiškėja, kad Hopkinso dviejų taisyklių negana. Dar yra trečia taisyklė, kurios reikia laikytis norint įskiepyti įprotį – tokia subtili, kad Hopkinsas pats ja rėmėsi to net nenutuokdamas. Ji paaiškina viską: kodėl taip sunku abejingai praeiti pro spurgyčių dėžę ir kaip rytinis pabėgiojimas gali virsti beveik nereikalaujančiu pastangų įprastu veiksmu.

II.

„Procter and Gamble" rinkodaros vadovai ir mokslininkai susibūrė aplink nuzulintą stalą mažame belangiame kambarėlyje, norėdami perskaityti pokalbio su moterimi, kuri turėjo devynias kates, stenogramą, tik staiga vienas iš jų ištarė tai, ką visi galvojo.

„Jei mus atleistų, kas nutiktų? – paklausė ji. – Ar pasirodytų apsaugininkai ir mus išvestų, ar prieš tai gautume kokį įspėjimą?"

Komandos vadovas, kadaise kylanti kompanijos žvaigždė Drake'as Stimsonas, sužiuro į ją.

„Nežinau, – atsakė jis. Jo plaukai buvo susivėlę. Akys pavargusios. – Niekada nemaniau, kad viskas taip blogai susiklostys. Jie man sakė, kad šio projekto vykdymas buvo paaukštinimas."

Buvo 1996-ieji. Grupė prie stalo, nepaisydama Hopkinso teiginių, aiškinosi, kaip pardavimo procesas galėjo tapti toks visiškai

nemokslinis. Jie visi darbavosi vienai didžiausių vartojimo prekių firmų pasaulyje, kompanijai, kuri gamino bulvių traškučius „Pringles“, aliejų „Olay“, popierinius rankšluosčius „Bounty“, kosmetiką „CoverGirl“, be to, „Dawn“, „Dawny“ ir „Duracel“ ir daugelį kitų gaminių. P&G surinko daugiau faktų ir duomenų nei bet kuris kitas pasaulio prekiautojas ir rėmėsi kompleksiniais statistiniais metodais, kad meistriškai sukurtų savo rinkodaros kampanijas. Firmai puikiai sekėsi perprasti, kaip parduoti daiktus. Vien Amerikos drabužių skalbimo rinkoje P&G produktai plovė kas antrą skalbinių krūvą. Firmos pajamos pasiekė 35 mlrd. per metus.

Tačiau Stimsono komanda, kuriai buvo patikėta surengti reklamos kampaniją vienam perspektyviam P&G produktui, artėjo prie žlugimo bedugnės krašto. Firma išleido milijonus dolerių tobulinti purškikliui, kuris gali panaikinti blogus kvapus iš beveik bet kokios medžiagos. Ir tyrėjai šiame mažame belangiame kambarėlyje negalėjo sugalvoti, kaip paskatinti žmones jį pirkti.

Purškiklis buvo sumanytas bveik prieš trejus metus, kai vienas P&G chemikas laboratorijoje darbavosi su medžiaga, vadinama hidroksipropil-beta-ciklodekstrinu, arba HPBCD. Chemikas buvo rūkalius. Jo drabužiai dažniausiai dvokdavo kaip peleninė. Vieną dieną, padirbėjęs su HPBCD, jis grįžo namo ir žmona linksma pasitiko jį prie durų.

„Metei rūkyti?“ – paklausė ji.

„Ne“, – atsakė jis. Jam kilo įtarimas. Žmona metų metus ragino jį mesti rūkyti. Tai atrodė lyg kokia atvirkštinė psichologinė gudrybė.

„Bet tu nedvoki rūkalais“, – nustebo ji.

Kitą dieną jis vėl nuėjo į laboratoriją ir pradėjo eksperimentuoti su HPBCD ir įvairiais kvapais. Netrukus jau turėjo šimtus buteliukų, kuriuose buvo audeklo atraižėlės, smirdančios kaip šuo, cigaretės, priprakaituotos kojinės, kinų patiekalai, nešvarūs marškiniai ir

purvini rankšluosčiai. Kai jis įdėjo į vandenį HPBCD ir papurškė juo mėginius, kvapai buvo įtraukti į chemines molekules. Drėgmei išgaravus, mėginiuose nebūdavo likę jokio kvapo.

Kai chemikas paaiškino savo atradimus P&G vadovams, jie be galo apsidžiaugė. Metų metus rinkų tyrimai rodė, kad vartotojai ieško ko nors, kas padėtų atsikratyti blogų kvapų – ne užmaskuotų juos, ne nustelbtų kitais kvapais, o visiškai pašalintų. Kai viena tyrėjų komanda apklausė klientus, išsiaiškino, kad daugelis jų po vakarėlio ar nakties bare palieka savo palaidines ar ilgas laisvas kelnes lauke išsivėdinti. „Kai grįžtu namo, mano drabužiai dvokia cigaretėmis, bet nenoriu kaskart, po kiekvieno vakarėlio, mokėti už cheminį valymą", – pasakė viena moteris.

P&G, užuodę tinkamą progą, pradėjo visiškai slaptą projektą – HPBCD paversti perspektyviu gaminiu. Firma išleido milijonus cheminei formulei patobulinti ir galiausiai sukūrė bespalvį, bekvapį skystį, kuris gali panaikinti beveik bet kurį blogą kvapą. Mokslas, kuriuo buvo grindžiamas tas purškiklis, buvo toks pažangus, kad galiausiai jį panaudos ir NASA grįžusių iš kosmoso erdvėlaivių vidui išvalyti. Geriausia buvo tai, kad šį purškiklį lengva pagaminti, jis nepalikdavo dėmių ir galėjo paversti bet kurią dvokiančią sofutę, sudvisusią seną liemenę ar švarką, suteptą automobilio saloną išties bekvapiu. Projektas buvo didysis lošimas, bet P&G dabar buvo pasirengusi uždirbti milijonus, – jei tik pavyktų surengti tinkamą rinkodaros kampaniją.

Jie nusprendė gaminį pavadinti „Febreze" ir paprašė Stimsono, trisdešimt vienų metų vunderkindo, baigusio matematiką ir psichologiją, vadovauti rinkodaros komandai. Stimsonas buvo aukštas ir dailus, ryškiu smakru, švelniu balsu, mėgo įmantrius, prabangius valgius. („Verčiau mano vaikai rūkys žolę, nei valgys „McDonald's", – kartą pasakė jis kolegai.) Prieš pradėdamas dirbti P&G, jis penkerius metus dirbo Volstrite ir kūrė matematinius

vertybinių popierių pasirinkimo modelius. Persikėlęs į Sinsinatį, kur yra pagrindinė P&G būstinė, buvo paprašytas padėti plėtoti svarbias verslo linijas, tarp jų – audeklų minkštiklį „Bounce" ir kvapnias džiovintuvo servetėles „Downy". Bet „Febreze" buvo visai kas kita. Tai buvo proga pradėti visai naują produktų kategoriją – pridurti šį tą prie vartotojo prekių sąrašo, tai, ko iki šiol nebuvo. Stimsonui tereikėjo išsiaiškinti, kaip paversti „Febreze" vartojimą įpročiu, ir gaminys bus nušluotas nuo lentynų. Tačiau kaip tai padaryti?

Stimsonas ir jo kolegos nusprendė pristatyti „Febreze" kelioms bandomosioms rinkoms – Finikso, Solt Leik Sičio ir Boisio. Jie ten nuskrido ir išdalijo pavyzdžius, o paskui paklausė žmonių, gal galėtų apeiti namus. Per du mėnesius jie aplankė šimtus namų. Pirmasis lūžis įvyko, kai jie aplankė Finikso parko prižiūrėtoją. Jai buvo beveik trisdešimt metų, gyveno savarankiškai. Jos darbas buvo pagauti gyvūnus, išklydusius iš dykumos. Ji gaudė kojotus, meškėnus, kartais kalnų liūtus. Ir skunkus. Daugybę skunkų. O šie pagauti dažniausiai ją apipurkšdavo dvokučiu.

„Esu viengungė, norėčiau susirasti vyrą ir susilaukti vaikų, – pasakojo prižiūrėtoja Stimsonui ir jo kolegoms, sėdintiems jos svetainėje. – Einu į daugybę pasimatymų. Manau, esu patraukli, suprantate? Esu protinga ir jaučiu, kad būčiau geras laimikis."

Tačiau ji aiškino, kad jos meilės reikalai šlubuoja, nes viskas jos gyvenime dvokia skunku. Jos namai, sunkvežimis, drabužiai, batai, rankos ir užuolaidos. Net jos lova. Ji išmėgino visokiausius būdus ir priemones. Pirko specialius muilus ir šampūnus. Degino žvakes ir naudojo brangius kilimų valiklius. Niekas nepadėjo.

„Kai tik atsidursiu su vaikinu, dvelktelėsiu kuo nors panašiu į skunko dvoką ir pradėsiu įkyriai apie tai galvoti, – pasakojo jinai jiems. – Tada pradėsiu svarstyti, ar jis tai užuodžia. Ir kas bus, jei aš parsivesiu jį namo, o paskui jis panorės mane palikti?

Jau ėjau praėjusiais metais į keturis pasimatymus su tikrai šauniu vaikinu, tokiu, koks man iš tiesų patiko ir kokio visą laiką laukiau, kad galėčiau pasikviesti į namus. Galiausiai jis atėjo ir aš maniau, kad viskas sekėsi puikiai. O kitą dieną jis pasakė, kad norėtų „padaryti pertrauką". Buvo labai mandagus, bet aš vis svarstau, ar tai ne dėl kvapo?"

„Taigi džiaugiuosi, kad jūs turėjote progą išmėginti „Febreze", – pasakė Stimsonas. – Kaip jis jums patiko?"

Ji pažvelgė į jį ir pravirko.

„Noriu jums padėkoti, – tarė. – Šis purškiklis pakeitė mano gyvenimą."

Gavusi „Febreze" pavyzdžių buteliukų, ji parėjo namo ir išpurškė savo sofą. Paskui užuolaidas, kilimėlį, lovą, savo džinsus, uniformą, automobilio saloną. Buteliukas išsibaigė, tada ji pasiėmė dar vieną ir išpurškė visa kita.

„Susikviečiau visus savo draugus, – pasakojo moteris. – Jie daugiau nebeužuodžia to kvapo. Skunkas dingo."

Dabar ji taip smarkiai įsiraudojo, kad vienas iš Stimsono kolegų patapšnojo jai per petį.

„Labai jums ačiū, – dėkojo moteris. – Jaučiuosi tokia laisva. Dėkui jums. Šis produktas toks svarbus."

Stimsonas pauostė orą jos svetainėje. Nieko neužuodė. *Iš šio gaminio mes susikrausime turtus*, – pamanė jis.

•••

Stimsonas ir jo komanda sugrįžo atgal į pagrindinę P&G būstinę ir pradėjo analizuoti rinkodaros kampaniją, kurią turėjo išplėtoti. Jie nusprendė, kad produkto pardavimo raktas bus perteikti tą palengvėjimo jausmą, kurį išgyveno parko prižiūrėtoja. Jie turėjo pateikti „Febreze" kaip tai, kas leis žmonėms atsikratyti gluminančių kvapų.

Visi jie puikiai žinojo Claude'o Hopkinso taisykles ar šiuolaikinį jų realizavimą, apie kurį rašo verslo mokyklų vadovėliai. Norėjo, kad reklama būtų paprasta: rasti akivaizdų signalą ir aiškiai apibrėžti atlygį.

Jie sukūrė dvi televizijos reklamas. Pirmoji vaizdavo moterį, kalbančią apie rūkomąją restorano salę. Kai tik ji tenai valgo, jos švarkelis prisigeria cigarečių dūmų. Draugas pasako jai: jei pasipurkši „Febreze", tai panaikins kvapą. Signalas: cigarečių dūmai. Atlygis: iš drabužių pašalinamas kvapas. Antra reklama vaizdavo moterį, sunerimusią dėl savo kalės Sofi, kuri visąlaik tupi ant sofutės. „Sofa visąlaik kvepia kaip Sofi, – sako ji, tada papurškia „Febreze", – dabar mano baldai šitaip nebekvepia." Signalas: naminių gyvūnėlių kvapai, pažįstami septyniasdešimčiai milijonų namų ūkių. Atlygis: namai nebedvokia kaip šunidė.

1996 m. Stimsonas ir jo kolegos išplatino šias reklamas tuose pačiuose bandomuosiuose miestuose. Jie dalijo pavyzdžius, mėtė reklamas į pašto dėžutes, sumokėdavo bakalėjininkams, kad netoli kasos aparatų padėtų daugybę buteliukų „Febreze". Tada nurimo, lūkuriuodami ir svajodami, kaip išleis savo premijas.

Praėjo savaitė. Paskui dvi. Du mėnesiai. Pardavimas iš pradžių buvo mažas – ir dar sumažėjo. Išsigandusi kompanija nusiuntė tyrėjus į parduotuves pasižiūrėti, kas nutiko. Lentynos buvo pilnos niekada taip ir nepaliestų „Febreze" buteliukų. Jie apėjo namų šeimininkes, kurioms buvo išdalyti nemokami pavyzdžiai.

„O taip! – šūktelėjo viena jų P&G tyrėjui. – Purškiklis! Prisimenu jį, pasižiūrėkime. – Moteris atsiklaupė ant kelių virtuvėje ir ėmė raustis spintelėje po kriaukle. – Kurį laiką jį naudojau, bet paskui pamiršau. Turbūt vėl padėjau kažkur čia. – Ji atsistojo. – Gal jis sieninėje spintoje? – Ji nuėjo ir pastūmė į šalį šluotas. – Taip, jis čia! Gale! Matote? Beveik pilnas. Ar norite atsiimti?"

„Febreze" buvo niekam tikęs.

Stimsonui tai buvo tikra nelaimė. Konkurentai vadovai iš kitų skyrių po jo nesėkmės užuodė progą. Jis jau girdėjo šnabždesius, jog

kai kurie žmonės imasi lobistinės veiklos, kad pribaigtų „Febreze“ ir kad Stimsonas būtų paskirtas kaip atsakingas už plaukų priežiūros priemones „Nicky Clarke“ – vartojimo reikmenų atitikmenį, prilygstantį Sibirui. Vienas iš P&G padalinių prezidentų sukvietė skubų susirinkimą ir paskelbė, kad turi nutraukti „Febreze“ pridarytus nuostolius, kol tarybos nariai nepradėjo klausinėti. Atsistojo Stimsono viršininkas ir ėmė karštai maldauti. „Dar yra šansų viską pakeisti, – kalbėjo jis. – Bent jau leiskite paprašyti mokslo daktarų, kad jie išsiaiškintų, kas vyksta.“

P&G ką tik buvo pasamdžiusi mokslininkų iš Stanfordo universiteto, Carnegie Mellono universiteto ir iš kitur, laikomų tikrais vartotojų psichologijos žinovais. Padalinio prezidentas sutiko duoti gaminiui daugiau laiko.

Tad prie Stimsono komandos prisidėjo nauja mokslininkų tyrėjų grupė ir pradėjo apklausti žmones. Pirma neaiški nuojauta, kodėl niekas neperka „Febreze“, kilo tada, kai jie apsilankė vienos netoli Finikso gyvenančios moters namuose. Dar net neužėję į namą, jie jau užuodė jos devynių kačių kvapą. Tačiau namo vidus buvo švarus ir tvarkingas. Moteris paaiškino, kad yra keistuolė švaruolė. Kasdien siurbia namus ir nemėgsta atidarinėti langų, nes vėjas įpučia vidun dulkių. Kai Stimsonas su mokslininkais įžengė į jos svetainę, kurioje gyveno katės, jų kvapas taip trenkė, kad vienas iš jų net užsikimšo nosį.

„Kaip jūs kovojate su kačių smarve?“ – paklausė mokslininkas moters.

„Dažniausiai tai nekelia rūpesčių“, – atsakė ji.

„Ar dažnai atkreipiate dėmesį į tą smarvę?“

„Ak, maždaug kartą per mėnesį“, – atsakė moteris.

Mokslininkai tyrėjai susižvalgė.

„Ar dabar jį užuodžiate?“ – paklausė mokslininkas.

„Ne“, – atsakė ji.

Tas pats kartojosi daugybėje dvokiančių namukų, kuriuose apsilankė mokslininkai tyrėjai. Žmonės neužuodė aibės blogų kvapų savo gyvenime. Jei gyveni su devyniomis katėmis, pradedi nebejausti jų kvapo. Jei rūkai cigaretes, jos taip pakenkia tavo uoslei, kad jau nebeužuodi dūmų. Kvapai yra keistas reiškinys; net ir stipriausias kvapas susilpnėja, jei dirgina nuolatos. Štai kodėl niekas nesinaudojo „Febreze", suprato Stimsonas. Gaminio signalas – turėjęs paskatinti kasdienį vartojimą – buvo paslėptas nuo tų žmonių, kuriems labiausiai jo reikėjo. Dažniausiai žmonės blogų kvapų neužuosdavo taip ryškiai, kad tai paskatintų susidaryti nuolatinį purškiklio vartojimo įprotį. Taigi „Febreze" būdavo nukišamas į spintučių galą. Žmonės, kuriems labiausiai reikėtų vartoti purškiklį, niekada neužuosdavo kvapų, kurie jiems turėtų priminti, kad svetainę reikėtų papurkšti.

Stimsono komanda sugrįžo į pagrindinę būstinę ir susibūrė belangiame pasitarimų kambaryje dar kartą perskaityti pokalbio su devynių kačių šeimininke. Psichologė paklausė, kas nutiktų, jei juos atleistų. Stimsonas susiėmė rankomis galvą. Jei jis negalėjo parduoti „Febreze" moteriai, auginančiai devynias kates, tai kam parduoti *galėtų*? Kaip įskiepyti naują įprotį, kai nėra signalo, paskatinančio vartojimą, ir kai vartotojai, kuriems labiausiai prekės reikėtų, neįvertina atlygio?

•••

Wolframui Schultzui, Kembridžo universiteto neurologijos profesoriui, priklausanti laboratorija nėra graži vieta. Jo stalą kolegos vadindavo juodąja skyle, kur dokumentai dingsta amžiams, arba stikline Petri lėkštele, kurioje netrikdomai metų metus gali augti ir daugintis organizmai.

Kai Schultzui reikėdavo ką nors išvalyti, nors tai jam buvo nebūdinga, jis nevartodavo purškiklių ar valiklių. Tiesiog sudrėkindavo popierinį rankšluostį ir juo pašluostydavo. Jeigu jo drabužiai smirdėdavo dūmais ar katės kailiu, jis to net nepastebėdavo. Ar tiesiog tuo

nesirūpindavo. Tačiau eksperimentai, kuriuos Schultzas atliko per pastaruosius dvidešimt metų, pakeitė mūsų supratimą apie tai, kaip sąveikauja signalai, atlygiai ir įpročiai. Jis paaiškino, kodėl vieni signalai ir atlygiai turi daugiau galios už kitus, ir pateikė mokslinį žemėlapį, atskleidžiantį, kodėl „Pepsodent" sulaukė tokio pasisekimo, kaip kai kurie dietininkai ir sportininkai entuziastai taip greitai pakeičia savo įpročius, o galiausiai – ko reikia, kad žmonės pradėtų pirkti „Febreze".

XX a. devintajame dešimtmetyje Schultzas darbavosi su grupe mokslininkų, tyrinėjančių beždžionių smegenis tuo metu, kai jos mokosi atlikti tam tikras užduotis, tarkim, patraukti svirtis ar atsegti sagą. Mokslininkų tikslas buvo išsiaiškinti, kuri smegenų dalis atsakinga už naujus veiksmus.

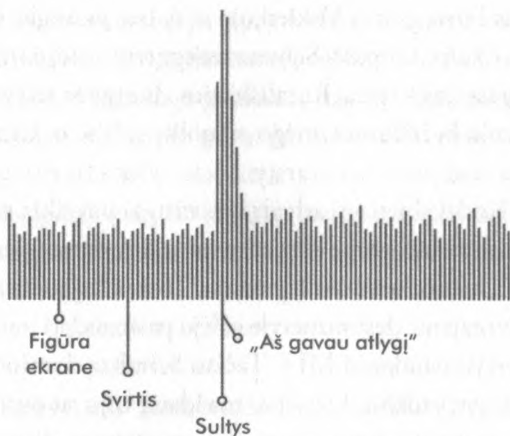
„Vieną gražią dieną pastebėjau šį tą įdomaus, – pasakojo man Schultzas. Jis buvo gimęs Vokietijoje ir dabar jo anglų kalba skambėjo panašiai kaip Arnoldo Schwarzeneggerio vaidinamo Terminatoriaus, jei pastarasis būtų Karališkosios draugijos narys. – Vienos mūsų stebimos beždžionės mėgo obuolių sultis, o kitos mėgo vynuogių sultis, tad pradėjau svarstyti, kas vyksta tų mažų beždžionėlių galvose? Kodėl skirtingi atlygiai skirtingai paveikia smegenis?"

Schultzas pradėjo grupę eksperimentų, norėdamas perprasti, kaip atlygiai veikia neurocheminiu lygmeniu. Technologijoms pažangėjant, jis XX a. dešimtajame dešimtmetyje galėjo pasinaudoti įranga, panašia į tą, kuria tyrėjai naudojosi MIT. Tačiau Schultzą domino ne žiurkės, o beždžionės, pavyzdžiui, Džulijas, maždaug trijų su puse kilogramo makaka šviesrudėmis akimis, turinti smegenyse įsodintą labai smulkutį elektrodą, leidžiantį Schultzui stebėti jos neuronų veiklą.

Kartą Schultzas blausiai apšviestame kambaryje įtaisė Džuliją ant kėdės ir įjungė kompiuterio ekraną. Džulijo užduotis buvo paliesti svirtį, vos tik ekrane pasirodys spalvotos figūros – mažos geltonos spiralės, raudoni vingiai, mėlynos linijos. Jei Džulijas paliesdavo svirtį, vos pasirodžius figūrėlei, nuo lubų kabančiu vamzdeliu beždžionei ant lūpų nuriedėdavo gervuogių sulčių lašelis.

Džulijas mėgo gervuogių sultis.

Iš pradžių beždžioniukas menkai tesidomėjo, kas vyksta ekrane. Jis daugiausia laiko praleido stengdamasis nusirangyti nuo kėdės. Bet kai atitekėjo pirma sulčių porcija, Džulijas labai susikaupė į ekraną. Kai beždžioniukas po daugybės pakartojimų pradėjo suprasti, kad figūros ekrane yra signalas įprastam veiksmui (paliesti svirtį), po kurio būdavo teikiamas atlygis (gervuogių sultys), jis ėmė spoksoti į ekraną skvarbiai it lazeris. Nebesimuistė. Vos tik ekrane pasirodydavo geltonos spiralės, Džulijas tiesdavo leteną prie svirties. Kai šmėstelėdavo mėlyna linija, jis ją stverdavo. Ir kai atitekėdavo sultys, patenkintas apsilaižydavo lūpas.



DŽULIJO REAKCIJA Į ATLYGĮ, KAI JIS GAUNA SULČIŲ

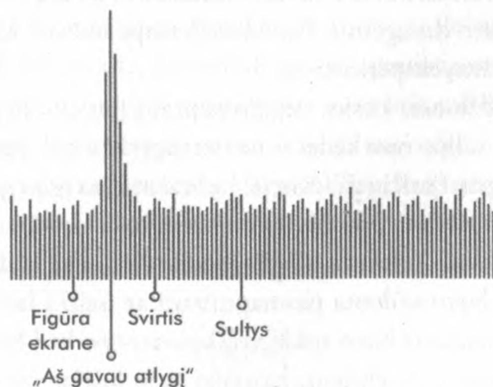
Stebėdamas ekrane Džulijo smegenų veiklą, Schultzas pamatė išryškėjantį elgesio modelį. Vos tik Džulijas gaudavo atlygį, jo smegenų veiklą išreiškiančios smailės rodė, jog jis išgyvena laimę. Šios neurologinės veiklos įrašas bylojo, kad reakcija yra tokia, tarsi beždžionė sakytų: „Aš gavau atlygį!"

Schultzas atliko su Džuliju šį eksperimentą ne sykį, kaskart įrašydamas neurologinę reakciją. Kai tik beždžioniukas gaudavo sulčių, kompiuteryje, sujungtame su zondu beždžionės galvoje, pasirodydavo reakcija: „Aš gavau atlygį." Pamažu, žvelgiant iš neurologinės perspektyvos, Džulijo elgesys virto įpročiu.



DŽULIJO ĮPROČIO CIKLAS

Tačiau Schultzui buvo įdomiausia, kaip vykstant eksperimentui viskas keičiasi. Kadangi beždžionė vis labiau įprato taip elgtis – įprotis darėsi vis stipresnis, – jos smegenys pradėjo *tikėtis* gervuogių sulčių. Schultzo zondas ėmė įrašinėti reakciją: „Aš gavau atlygį" tą akimirką, kai Džulijas išvysdavo ekrane figūras, dar *prieš* atitekant sultims:



DABAR DŽULIJAS REAGUOJA Į ATLYGĮ DAR NEGAVĘS SULČIŲ

Kitaip tariant, ekrane pasirodančios figūrėlės tapo signalu ne vien svirčiai patraukti, bet ir malonumo reakcijai beždžionės smegenyse pažadinti. Džulijas pradėdavo tikėtis savo atlygio vos išvydęs ekrane geltonas spirales ir raudonus vingius.

Paskui Schultzas pakeitė eksperimentą. Anksčiau Džulijas gaudavo sulčių vos palietęs svirtį. Dabar sultys kartais išvis neatitekėdavo, nors Džulijas viską būdavo padaręs teisingai. Arba atitekėdavo šiek tiek pavėluotai. Arba būdavo praskiestos, perpus mažiau saldžios.

Kai sultys neatitekėdavo ar atitekėdavo pavėluotai, ar praskiestos, Džulijas pykdavo ir nepatenkintas triukšmaudavo ar tapdavo prislėgtas, niūrus, apatiškas. Ir Schultzas pamatė jo smegenyse išryškėjant kitą modelį: troškimą, geidimą. Kai beždžioniukas tikėdavosi sulčių, bet jų negaudavo, neurologinis modelis atrodė panašus į frustracijos ir troškimo proveržį. Kai Džulijas pamatydavo signalą, jis pradėdavo tikėtis sulčių teikiamo džiaugsmo. Bet jei sulčių negaudavo, tas lūkesčio džiaugsmas virsdavo troškimu, geidimu, kuris, jei likdavo nenumalšintas, stumdavo Džuliją į pyktį ar depresiją.

Mokslininkai tyrėjai kitose laboratorijose aptiko panašius elgesio modelius. Kitos beždžionės buvo mokomos tikėtis sulčių, vos išvydusios ekrane figūrą. Paskui tyrėjai stengėsi jas atitraukti. Jie atidarydavo laboratorijos duris, kad beždžionės galėtų išeiti į lauką ir pažaisti su savo draugėmis. Padėdavo kampe maisto, kad jos galėtų paėsti, jei mestų eksperimentą.

Tas beždžiones, kurios neįgijo stipraus įpročio, prasiblaškymai paveikė. Jos nulipo nuo kėdės ir nė neatsigręžė atgal. Jos dar nebuvo išmokusios geisti sulčių. Tačiau jei beždžionė jau įgijo įprotį – jei jos smegenys jau *tikėjosi*, prasiblaškymai neviliojo. Gyvūnas tebetupėjo ten pat, spoksojo į ekraną ir vis spaudė svirtį, dar ir dar kartą, nesvarbu, kad buvo siūloma pasmaguriauti ar išeiti į lauką. Lūkestis ir troškimo jausmas buvo tokie visa apimantys, kad beždžionės likdavo prilipusios prie ekranų, panašiai kaip lošėjas mėto monetas į automatą dar ilgai po to, kai neišlošė savo laimėjimo.

Tai paaiškina, kodėl įpročiai tokie galingi: jie sukuria neurologinius troškimus, geidimus. Didumą laiko šie troškimai iškyla taip pamažu, kad mes net nesuvokiame, jog jie egzistuoja, tad dažniausiai neįvertiname jų įtakos. Bet kadangi susiejame signalus su tam tikru atlygiu, mūsų smegenyse kyla pasąmoningi troškimai, kurie įsuka įpročio ciklą. Vienas tyrėjas iš Cornellio universiteto atrado, kaip stipriai maisto ir kvapo troškimai gali paveikti elgesį, pastebėjęs, kad priešais prekybos centrus buvo pastatyti „Cinnabon" kepinių kioskeliai. Dauguma maisto pardavėjų pasistato kioskelius prekybos centruose, oro uostuose ir panašiose uždarose patalpose greta užkandžių prekystalių, bet „Cinnabon" stengiasi išdėstyti savo parduotuvėles ir kioskelius *nuošaly* nuo kitų užkandžių prekystalių. Kodėl? Nes „Cinnabon" vadovai nori, kad cinamoninių bandelių aromatas nusklęstų koridoriais ir užsuktų už kampo netrikdomas, tada atėję apsipirkti žmonės pradės pasąmoningai trokšti tų bandelių. Kai vartotojas pasuks už kampo ir pamatys „Cinnabon" krautuvėlę, šis troškimas taps riaumojančia pabaisa jo viduje, ir jis nesusimąstydamas išsitrauks piniginę. Įpročio ratas sukasi, nes sukyla troškimas.

„Mūsų smegenyse nėra įdiegta nieko, kas verstų mus, išvydusius spurgų dėžutę, geisti cukraus malonumo, – pasakė man Schultzas. – Bet vos tik mūsų smegenys suvokia, kad spurgų dėžutėje yra labai gardaus cukraus ir kitų karbohidratų, jos pradeda stipriai to cukraus tikėtis. Mūsų smegenys pastūmės mus prie tos dėžutės. Ir jei mes nesuvalgysime spurgos, jausimės labai nusivylę."

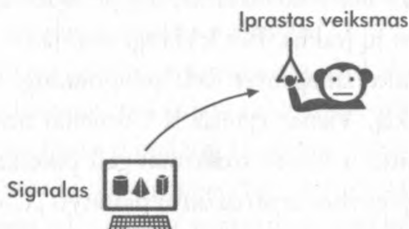
Kad suprastume šį procesą, pagalvokime, kaip susidarė Džulijo įprotis.

Pirmiausia jis pamatė ekrane figūrą.



Signalas

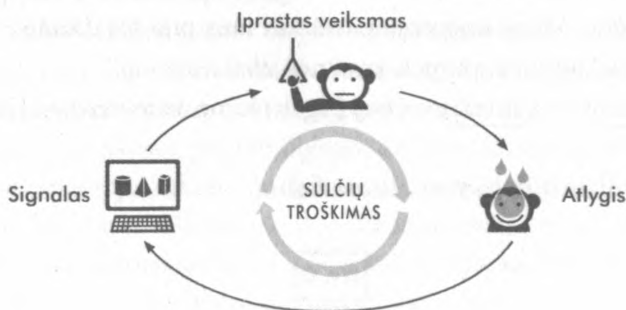
Pamažu Džulijas suprato, kad figūros pasirodymas ekrane reiškia, jog metas atlikti įprastą veiksmą. Tad jis palietė svirtį.



Dėl to Džulijas gavo lašelį gervuogių sulčių.



Tai esminis suvokimas. Įprotis susidaro tik tada, kai Džulijas pradeda *trokšti* sulčių, vos išvydęs signalą. Sukilus troškimui, Džulijas veiks automatiškai. Jis laikysis įpročio:



DŽULIJO ĮPROČIO CIKLAS

Štai kaip susiformuoja nauji įpročiai: sudėjus kartu signalą, įprastą veiksmą, atlygį ir puoselėjant troškimą, kuris įsuka įpročio ciklą. Pavyzdžiui, rūkymas. Kai rūkalius ar rūkalė pamato signalą, – tarkime, pakelį „Marlboro“, jų smegenyse įsižiebia nikotino dozės lūkestis.



Vien cigaretės vaizdo pakanka, kad smegenys imtų geisti nikotino antplūdžio. Jei jo nesulaukia, troškimas auga tol, kol rūkalius negalvodamas ima siekti „Marlboro“.

Ar imkime elektroninį paštą. Kai suskamba kompiuteris ar suvibruoja išmanusis telefonas, pranešdamas apie naują gautą žinutę, smegenys pradeda lūkuriuoti akimirksnio prasiblaškymo, kurį teikia elektroninio laiško ar žinutės perskaitymas. Jei tas lūkestis lieka nepatenkintas, jis gali stiprėti tol, kol susirinkime visi vadovai po stalais ima tikrinti savo zvimbiančius išmaniuosius telefonus, nors žino, kad turbūt tai tik praėjusių amerikietiškojo futbolo varžybų rezultatai. (Kita vertus, jei išjungiamas zvimbimas – ir kartu pašalinamas signalas, žmonės gali dirbti valandų valandas nė sykio nepatikrinę savo elektroninio pašto dėžučių.)



Mokslininkai ištyrė alkoholikų, rūkalių, persivalgėlių smegenis ir nustatė, kaip jų neurologija – smegenų struktūros ir neurocheminių medžiagų apytaka kaukolėje – keičiasi, kai įsigali troškimai. Ypač stiprūs įpročiai, kaip rašo du tyrėjai iš Mičigano universiteto, sukelia reakcijas, panašias į priklausomybę, „troškimas virsta įkyriu, obsesiniu troškimu", galinčiu paleisti mūsų smegenyse veikti autopilotą, „nors yra stiprių stabdžių, tarp jų – reputacijos, darbo, namų, šeimos praradimas".

Tačiau šie troškimai, geismai, neturi mums visiškos valdžios. Kaip parodys kitas skyrius, esama mechanizmų, kurie gali padėti mums nepaisyti gundymų ir vilionių. Bet tam, kad nugalėtume įprotį, turime atpažinti, koks geismas ar troškimas kreipia mūsų elgesį. Jei mes nesuvokiame lūkesčio, tikėjimosi, esame kaip apsipirkinėtojai, kurie atklysta prie „Cinnabon" kioskelio, lyg juos trauktų neregima jėga.

•••

Kad suprastume geismų ir troškimų galią įpročiams suformuoti, pagalvokime, kaip susidaro treniravimosi įpročiai. 2002 m. mokslininkai tyrėjai iš Naujosios Meksikos universiteto norėjo suprasti, kodėl žmonės įpratę mankštintis. Jie ištyrė 266 individus, iš jų dauguma mankštindavosi mažiausiai tris kartus per savaitę. Mokslininkai atrado, kad daugelis jų pradėjo bėgioti ar kilnoti svarmenis staiga užėjus norui ar todėl, kad jiems staiga atsirado laisvo laiko, ar norėjo įveikti netikėtą stresą savo gyvenime. Tačiau priežastis, kodėl jie tai *tęsė*, – kodėl tai tapo įpročiu, – buvo ta, kad jie pradėjo trokšti ypatingo atlygio.

Vienoje grupėje 92 proc. žmonių sakė, kad jie reguliariai treniruojasi, nes tai padeda jiems „gerai jaustis", – jie jau ėmė tikėtis ir geisti endorfinų ir kitų neurocheminių medžiagų, kurias teikia treniruotė.

Kitoje grupėje 67 proc. žmonių sakė, kad treniruotė suteikia jiems „laimėjimo“ jausmą – jie pradėjo trokšti nuolat pajusti pergalę atlikę savo mankštą, ir to atlygio gana, kad fizinė veikla virstų įpročiu.

Jei norite pradėti kiekvieną rytą bėgioti, svarbiausia pasirinkti paprastą signalą (pvz., susivarstyti sportbačius prieš pusryčius ar prie lovos pasidėti sportinę aprangą) ir aiškų atlygį (pvz., vidurdienio desertas, pergalės jausmas, kad įveikėte savo kilometrus, endorfino antplūdis, kurį patiriate bėgiodami). Tačiau nesuskaičiuojami tyrimai parodė, kad vien signalo ir atlygio nepakanka naujam įpročiui ilgai gyvuoti. Tik kai jūsų smegenys pradeda *tikėtis* atlygio – trokšti endorfinų ar pergalės jausmo, jūs automatiškai kiekvieną rytą susivarstysite bėgiojimo batelius. Signalas ne tik paskatina įprastą veiksmą, bet ir sužadina troškimą gauti atlygį.



„Leiskite man jūsų paklausti, – kreipiausi į Wolframą Schultzą, mokslininką neurologą, po to, kai jis man paaiškino, kaip sukyla troškimas. – Aš turiu dvimetį vaiką. Kai esu namie ir maitinu jį pietumis – vištienos gabaliukais ar panašiai, siekteliu ir suvalgau vieną pats nė nesusimąstydamas. Tai jau įprotis. Ir aš jau priaugau svorio.“

„Kiekvienas taip daro, – atsakė Schultzas. Jis pats turėjo tris vaikus, dabar jau visi suaugę. Kai jie buvo maži, jis irgi negalvodamas užkąsdavo jiems pietaujant. – Kartais, – pasakė jis man, – mes esame kaip beždžionės. Vos tik išvystame viščiuką ar keptas bulvytes ant

stalo, mūsų smegenys ima tikėtis maisto, nors nesame alkani. Mūsų smegenys jo trokšta. Tiesą sakant, aš tokio maisto net *nemėgstu*, bet netikėtai pajuntu, kad man sunku įveikti šį potraukį. Ir vos tik aš suvalgau šį maistą, pajuntu malonumo antplūdį, nes patenkinu troškimą. Tai žeminama, bet taip veikia įpročiai. Manau, turėčiau būti dėkingas, – kalbėjo jis toliau, – nes tas pats procesas man leido įgyti gerų įpročių. Sunkiai dirbu, nes iš atradimo tikiuosi pasitenkinimo, savigarbos, pasididžiavimo. Treniruojuosi, sportuoju, nes tikiuosi paskui gerai jaustis. Tik norėčiau gebėti geriau pasirinkti."

IV.

Po savo nelaimingo pokalbio su moterimi, auginančia devynias kates, Drake'as Stimsonas ir jo komanda iš P&G pradėjo ieškoti pagalbos kitais, neįprastais kanalais. Jie ėmė skaityti apie eksperimentus, tarkim, atliktus Wolframo Schultzo. Paprašė Harvardo verslo mokyklos profesoriaus atlikti psichologinius testus dėl „Febreze" reklamos kampanijos. Apklausė vieną klientą po kito, stengdamiesi rasti signalą, kaip paversti „Febreze" nuolatine vartotojo gyvenimo dalimi.

Vieną dieną jie nuėjo pasikalbėti su moterimi, gyvenančia priemiestyje netoli Skotsdeilio. Ji buvo keturiasdešimties metų, turėjo keturis vaikus. Jos namas buvo švarus, bet ne liguistai. Mokslininkų tyrėjų nuostabai, ji mėgo „Febreze".

„Kasdien juo papurškiu", – prisipažino jinai jiems.

„Taip? – nustebo Stimsonas. Namas neatrodė toks, kuriame kiltų keblumų dėl kvapų. Jame nebuvo jokių naminių gyvūnėlių. Niekas nerūkė. – Kaipgi taip? Kokių kvapų jūs stengiatės atsikratyti?"

„Nenaikinu juo konkrečiai jokių ypatingų kvapų, – atsakė moteris. – Suprantate, auginu berniukus. Jie išgyvena brandos laikotar-

pį, ir jei neišvalau jų kambarių, šie dvokia kaip užrakinama spintelė mokykloje. Bet aš nevartoju to purškiklio šitaip. Vartoju jį įprastam apsišvarinimui – kai sutvarkau kambarį, porą kartų papurškiu. Tai puikus būdas padaryti taip, kad viskas gaiviai kvepėtų – tarsi paskutinis potėpis."

Jie paklausė, ar galėtų pasižiūrėti, kaip ji tvarko namus. Miegamajame ji pasiklojo lovą, supurtė pagalves, ištempė paklodės kampus, paskui paėmė buteliuką „Febreze" ir papurškė išlygintą antklodę. Svetainėje išsiurbė kilimą, pakėlė vaikų batus, pastatė tiesiau kavos staliuką ir papurškė „Febreze" ant švaraus kilimo.

„Tai nuostabu, suprantate? – tarė ji. – Papurškimas yra tarsi mažutis šventimas, kai aš sutvarkau kambarį." Ji vartojo „Febreze" taip sparčiai, kad ištuštindavo buteliuką kas dvi savaitės.

P&G buvo surinkusi tūkstančių valandų trukmės vaizdajuostes, kuriose buvo įrašyta, kaip žmonės metų metus tvarko ir valo savo namus. Kai tyrėjai grįžo į Sinsinatį, kai kurie jų visą vakarą peržiūrinėjo tas vaizdajuostes. Kitą rytą vienas iš mokslininkų paprašė „Febreze" komandos ateiti pas jį į pasitarimų kambarį. Paleido vieną juostą: dvidešimt šešerių metų moteris, turinti tris vaikus, kloja lovą. Ji išlygina paklodes ir pataiso pagalves. Paskui nusišypso ir išeina iš kambario.

„Ar matėte?" – paklausė susijaudinęs tyrėjas.

Jis uždėjo kitą juostą. Jaunesnė moteris, brunetė, užtiesė spalvotą lovatiesę, išlygino pagalvę ir tada nusišypsojo iš savo rankų darbo.

„Štai ir vėl!" – sušuko tyrėjas. Kitoje vaizdajuostėje moteris darbiniais drabužiais švarino virtuvę ir šluostė bufetą, paskui su palengvėjimu pasirąžė atsipalaiduodama.

Tyrėjas pažvelgė į savo kolegas.

„Ar matote? – paklausė jis. – Kiekviena jų, baigusi tvarkytis ir valytis, padaro ką nors, kas atpalaiduoja ir teikia laimę, – pasakė jis. – Mes galime tuo pasinaudoti! O kas, jei „Febreze" papurškimas

būtų tai, kas nutinka švarinimo ir tvarkymo *pabaigoje*, o ne pradžioje? Kas, jei tai būtų linksmoji kokio nors valymosi ar tvarkymosi dalis?"

Stimsono komanda atliko dar vieną patikrinimą. Anksčiau gaminio reklama buvo nukreipta į blogų kvapų pašalinimą. Kompanija atspausdino naujas etiketes, kuriose buvo pavaizduoti atverti langai ir gūsis gryno oro. Receptas buvo papildytas kvepalais, kad „Febreze" ne tik panaikintų blogus kvapus, bet ir turėtų savo specifinį kvapą. Televizijos reklamos rodė moteris, apipurškiančias ką tik paklotas lovas ir ką tik išskalbtus drabužius. Antraštė anksčiau būdavo tokia: „Išguikite blogus kvapus iš audeklo." Dabar ji tapo tokia: „Pagerinkite gyvenimo kvapus."

Kiekvienas pokytis buvo skirtas konkrečiam, ypatingam kasdieniam signalui: kambario tvarkymas. Lovos klojimas. Kilimo siurbimas. Ir „Febreze" visur buvo atlygis: puikus kvapas, atsirandantis įprastų tvarkymo ir valymo veiksmų pabaigoje. Svarbiausia – kiekviena reklama buvo nukreipta troškimui sužadinti: kad daiktai kvepės taip pat skaniai, kaip jie atrodo, kai švarinimosi ritualas bus baigtas. Ironiška, kad gaminys, sukurtas kvapams naikinti, buvo pakeistas priešingu gaminiu. Užuot naikinęs nešvaraus audeklo kvapus, jis tapo oro gaivikliu, vartojamu paskutiniam potėpiui, kai viskas jau sutvarkyta ir išvalyta.

Kai mokslininkai tyrėjai vėl sugrįžo į vartotojų namus po to, kai buvo parodytos bei paskleistos naujos reklamos ir išdalyti perkurti buteliukai, jie pamatė, kad kai kurios tyrime dalyvaujančios namų šeimininkės pradėjo tikėtis – geisti – „Febreze" kvapo. Viena moteris pasakė, kad „Febreze" buteliukui išsibaigus ji įpila į jį vandens, praskalauja ir šliūkšteli ant skalbinių. „Jei pabaigoje neužuodžiu ko nors malonaus, nesu tikra, kad tai išties švaru", – pasakė ji jiems.

„Parko prižiūrėtoja, turinti sunkumų dėl skunko dvoko, nukreipė mus neteisinga linkme, – pasakojo man Stimsonas. – Ji paskatino mus manyti, kad „Febreze“ sulauks pasisekimo, jei pateiksime jį kaip problemos sprendimą, kaip išeitį. Bet kas nori pripažinti, kad jų namai smirdi? Mes susidarėme neteisingą požiūrį. Niekas negeidžia bekvapiškumo. Kita vertus, daugybė žmonių trokšta puikaus, malonaus aromato po to, kai skyrė pusvalandį tvarkymuisi ir švarinimuisi.“



„FEBREZE“ ĮPROČIO CIKLAS

1998 m. įvyko pakartotinis „Febreze“ reklamavimas. Per du mėnesius pardavimas išaugo dvigubai. Per metus klientai šiam gaminiui išleido daugiau kaip 230 milijonų. Nuo tada buvo sukurta ir paskleista daugybė naujų „Febreze“ gaminių – oro gaiviklių, žvakių, skalbinių dezinfekavimo priemonių ir virtuvės purškiklių. Jų teikiamas pelnas dabar siekė daugiau kaip 1 mlrd. dolerių per metus. Galiausiai P&G pradėjo klientams užsiminti, jog „Febreze“ ne tik skleidžia puikų kvapą, bet ir panaikina blogus kvapus.

Stimsonas buvo paaukštintas ir jo komanda gavo premijas. Formulė suveikė. Jie rado paprastus ir akivaizdžius signalus. Aiškiai apibrėžė atlygį.

Bet tik tada, kai sužadino troškimo jausmą – pageidavimą, kad viskas kvepėtų taip pat maloniai, kaip atrodo, – „Febreze“ sulaukė

pasisekimo. Tas geidimas, troškimas kuriant naujus įpročius yra esminė formulės dalis – ir kaip tik jos Claude'as Hopkinsas, „Pepsodent" reklamos kūrėjas, taip ir neįžvelgė.

V.

Paskutiniais savo gyvenimo metais Hopkinsas keliavo skaitydamas paskaitas. Jo kalbos apie „Mokslinio reklamavimo taisykles" patraukė tūkstančius žmonių. Nuo scenos jis dažnai lygindavo save su Thomas'u Edisonu ir George'u Washingtonu ir dėstė beprotiškas ateities prognozes (ryškiausia jų buvo skraidantys automobiliai). Tačiau jis niekada neužsiminė apie troškimus, geismus ar neurologines įpročio ciklo šaknis. Galiausiai prireikė dar septyniasdešimties metų, kol MIT mokslininkai ir Wolframas Schultzas atliko savo eksperimentus.

Tad kaip Hopkinsui pavyko įskiepyti tokį galingą dantų valymosi įprotį, nepasinaudojus šiomis įžvalgomis?

Paaiškėjo, kad jis iš tiesų pasinaudojo principais, vėliau atrastais MIT ir Schultzo laboratorijose, nors tuo metu niekas to nežinojo.

Hopkinso patirtys populiarinant „Pepsodent" nebuvo tokios paprastos ir tiesmukos, kaip jis vaizduoja savo memuaruose. Nors šis reklamos žmogus gyrėsi, kad atrado stulbinamą signalą – dantų apnašas, akmenis, ir puikavosi, kad pirmas pasiūlė klientams aiškų atlygį – gražius dantis, paaiškėjo, kad jis nebuvo šių taktikų pradininkas ir kūrėjas. Toli gražu. Pagalvokite apie kai kuriuos reklaminius kitų dantų pastų skelbimus, kurių pilni žurnalai ir laikraščiai buvo jau tuomet, kai Hopkinsas dar nė nenutuokė apie „Pepsodent" egzistavimą.

„Šio gaminio sudedamosios dalys ypač sutrukdo aplink dantų kaklelį kauptis *dantų akmenims*, – skelbė „Dr. Sheffield's Creme Dentifrice" reklama, „Pepsodent" pirmtakė. – Nuvalykite tą purviną sluoksnį!"

„Jūsų balta dantų emalė paslėpta po apnašomis, – skelbė reklama, pasirodžiusi tuo metu, kai Hopkinsas tik skaitė odontologijos vadovėlius. – „Sanitol Toothpaste“ greitai sugrąžina pradinį baltumą jas panaikindama.“

„Jūsų šypsenos žavesys priklauso nuo jūsų dantų baltumo, – skelbė trečia reklama. – Gražūs, lygūs it satinas dantys dažnai yra merginos patrauklumo paslaptis. Vartokite „S.S. White Toothpaste“!“

Daugybė kitų reklamos kūrėjų vartojo tą pačią kalbą kaip ir „Pepsodent“ reklama dar iki tol, kol į žaidimą įsitraukė Hopkinsas. Visų jų reklamose buvo žadama pašalinti dantų apnašas ir buvo siūlomas atlygis – gražūs balti dantys. Tačiau nė viena reklama nebuvo tokia sėkminga.

Tačiau kai savo reklamos kampaniją pradėjo Hopkinsas, „Pepsodent“ pardavimas staiga išaugo. Kodėl šio gaminio likimas buvo kitoks?

Nes Hopkinso sėkmę nulėmė tie patys veiksniai, kurie paskatino beždžioniuką Džuliją paliesti svirtį, o namų šeimininkes – papurkšti „Febreze“ ant ką tik paklotos lovos. „Pepsodent“ pažadino troškimą.

Hopkinsas savo autobiografijoje niekur nerašo apie „Pepsodent“ sudedamąsias dalis, tačiau receptas, surašytas ant šios dantų pastos patento prašymo, ir kompanijos dokumentai atskleidžia šį tą įdomaus: skirtingai, nei kitas to meto dantų pastas, „Pepsodent“ sudarė citrinos rūgštis, mėtų aliejus ir kitos cheminės medžiagos. „Pepsodent“ kūrėjai panaudojo tas sudedamąsias medžiagas tam, kad dantų pastos skonis būtų gaivus, bet jos turėjo ir kitą, netikėtą, poveikį. Jos yra dirgikliai, sukuriantys liežuviu ir dantenomis juntamą vėsumo ir dilgčiojimo pojūtį.

Kai „Pepsodent“ pradėjo įsivyrauti rinkoje, konkuruojančių kompanijų mokslininkai tyrėjai sukruto aiškintis – kodėl. Jie išgirdo, kad klientai sako: jei jie pamiršta išsivalyti dantis su „Pepsodent“,

supranta, kad padarė klaidą, nes jiems trūksta to gaivaus, vėsinančio, dilgsinčio pojūčio burnose. Jie tikėjosi – *geidė* – to lengvo švelnaus dirgiklio. Jei jo stigdavo, žmogus nejusdavo, kad jo burna švari.

Claude'as Hopkinsas pardavinėjo ne gražius dantis. Jis pardavinėjo pojūtį. Kai tik žmonės pradėjo trokšti to vėsumo ir dilgčiojimo – ir susiejo jį su švara, – dantų valymas tapo įpročiu.

Kai kitos kompanijos suprato, ką iš tiesų pardavinėjo Hopkinsas, jos pradėjo jį mėgdžioti. Per kelis dešimtmečius beveik kiekvienos pastos sudedamąja dalimi tapo aliejai ir cheminės medžiagos, nuo kurių dilgčioja dantenos. Netrukus kitų pastų pradėta parduoti daugiau nei „Pepsodent". Net ir nūdien beveik visas dantų pastas sudaro priedai, kurių vienintelė paskirtis, – jūsų burnos dilgsėjimas po dantų valymo.



TIKRASIS „PEPSODENT" ĮPROČIO CIKLAS

„Vartotojams reikia tam tikro signalo, kad produktas padeda, – pasakė man Tracy Sinclair, „Oral-B" ir „Crest Kids" produktų linijos vadybininkė. – Mes galime sukurti pastos skonį, panašų į ką tik nori – gervuogių, žaliosios arbatos, ir kol poveikis – vėsus dilgčiojimas, žmonės jaučia, kad jų burna švari. Dilgčiojimas nepagerina pastos poveikio. Jis tik įtikina žmones, kad pasta paveikia."

Kiekvienas gali pasinaudoti šia pamatine formule, kad susikurtų savuosius įpročius. Norite daugiau sportuoti? Pasirinkite signalą,

pavyzdžiui, ėjimą į sporto salę vos atsibudus, ir atlygį, pavyzdžiui, jogurto indelį po kiekvienos treniruotės. Pagalvokite apie jogurtą arba endorfinų antplūdį, kurį po jos pajuntate. Leiskite sau tikėtis to atlygio. Galiausiai tas troškimas padės jums lengviau atidaryti sporto klubo duris.

Norite įgyti naujų valgymo įpročių? Kai tyrėjai užmezgė ryšius su Nacionaliniu svorio kontrolės registru – jų projekte dalyvavo daugiau kaip šeši tūkstančiai žmonių, numetusių daugiau kaip 13 kg svorio, – jie panagrinėjo sėkmingai numetusių svorį žmonių įpročius ir atrado, kad 78 proc. jų kas rytą valgydavo pusryčius – valgį, kuriam signalą duoda paros laikas. Tačiau dauguma sėkmingų dietininkų taip pat įsivaizdavo ypatingą atlygį už tai, kad laikysis dietos, – tokį, kokį jie rūpestingai išsirinko ir kokio tikrai norėjo. Jie susitelkė į to atlygio troškimą, kai kildavo pagunda, ir puoselėjo tą troškimą taip, kad jis virto kone įkyria manija. Ir to atlygio troškimas, kaip suprato tyrėjai, padėdavo įveikti pagundą mesti dietą. Troškimas įsuka įpročio ciklą.

Kompanijoms mokslinis troškimo perpratimas iš esmės viską keičia. Yra daugybė kasdienių ritualų, kuriuos mes privalėtume atlikti kiekvieną dieną, bet jie niekada netampa įpročiais. Mes turėtume prisižiūrėti, kiek druskos vartojame, gerti daugiau vandens. Turėtume valgyti daugiau daržovių ir mažiau riebalų. Vartoti vitaminus ir apsauginius preparatus nuo saulės spindulių. Nieko negali būti aiškesnio: jei kas rytą ant veido užsitepsite apsauginio kremo nuo saulės, kur kas mažesnė tikimybė susirgti odos vėžiu. Bet nors dantis valosi visi, mažiau nei 10 proc. amerikiečių pasitepa apsauginiu kremu nuo saulės. Kodėl?

Nes nėra tokio troškimo, kuris šį veiksmą paverstų kasdiene veikla. Kai kurios kompanijos stengiasi, kad apsauginiai kremai sukeltų dilgčiojimo pojūtį ar kaip nors kitaip leistų žmonėms pajusti – taip, jie pasitepė odą. Jos viliasi, kad tai sužadins lūkestį, panašiai kaip

burnos dilgčiojimo troškimas primena mums išsivalyti dantis. Jie jau panaudojo panašias taktikas šimtams kitų produktų parduoti.

„Didelis atlygis yra putojimas, – sakė Sinclair, prekės linijos vadybininkė. – Šampūnas neputoja, bet mes pridedame cheminių medžiagų, nes žmonės kaskart to tikisi plaudami galvas. Tas pat pasakytina ir apie skalbiamąsias priemones, ir apie dantų pastas – dabar beveik kiekviena kompanija prideda natrio laurilo eterio sulfato, kad pasta labiau putotų. Dėl to neatsiranda daugiau švaros, bet žmonės geriau jaučiasi, kai jų burnose ir aplink pilna putų. Kai tik klientas ima tikėtis šių putų, pradeda įsigalėti įprotis."

Troškimai ir geismai – štai kas valdo įpročius. Ir išsiaiškinimas, kaip įžiebti troškimą, padeda lengviau sukurti naują įprotį. Ši tiesa galioja tiek mūsų laikais, tiek prieš šimtmetį. Kas vakarą milijonai žmonių valosi dantis, kad patirtų tą dilgčiojimo pojūtį: kas rytą milijonai žmonių apsiauna sportukus, kad gautų endorfino dozę, kurios jie jau įprato trokšti.

Ir sugrįžę namo, išplovę ir sutvarkę virtuvę ar miegamuosius, kai kurie jų papurkš šiek tiek „Febreze".

3

AUKSINĖ ĮPROČIO KEITIMO TAISYKLĖ

Kodėl įvyksta permaina

I.

Laikmatis aikštelės gale rodė, kad liko aštuonios minutės ir devyniolika sekundžių. Tampos „Buccaneers“ – vienos prasčiausių Nacionalinės futbolo lygos komandų, ką jau kalbėti apie profesionalaus amerikietiškojo futbolo istoriją, – naujas vyriausiasis treneris Tony's Dungy's pajuto menkutę vilties prošvaistę.

1996 m. lapkričio 17 d., sekmadienio pavakarė. „Buccaneers“ žaidžia San Diege su „Chargers“ – komanda, kuri pernai buvo patekusi į aukščiausios amerikietiškojo futbolo lygos „Didžiosios taurės“ čempionatą. „Bucs“ pralaimėjo 17:16. Per visą žaidimą nė karto neišsiveržė į priekį. Pralaimėdavo visą sezoną. Ištisą dešimtmetį. „Buccaneers“ nebuvo laimėję nė vienų rungtynių Vakarų pakrantėje 16 metų, ir daugelis dabartinių komandos žaidėjų dar mokėsi pradžios mokykloje, kai „Bucs“ paskutinį kartą turėjo pergalingą sezoną. Kol kas šiais metais jų rezultatas 2:8. Per vienas rungtynes Detroito „Lions“ – tokia bloga komanda, kad apie ją vėliau bus pasakyta:

kuo mažiau investuoti į „beviltiškus“, nugalėjo „Bucs“ 21:6, o paskui, po trijų savaičių, dar kartą juos sumušė 27:0. Vienas laikraščio reporteris „Bucs“ pradėjo vadinti „oranžiniais Amerikos ištižėliais“. Televizijos kanalas ESPN prognozavo, kad Dungy's, gavęs šį darbą tik sausį, bus atleistas neprabėgus nė metams.

Tačiau kai Dungy's žaidimo aikštelės šoninėje linijoje stebi, kaip jo komanda rengiasi kitoms rungtynėms, jam atrodo, kad pro debesis galiausiai įspindo saulė. Jis nesišypso. Niekada per rungtynes neleidžia sau parodyti emocijų. Tačiau žaidimo aikštelėje kažkas vyksta, kažkas, dėl ko jis darbavosi metų metus. Kai penkiasdešimties tūkstančių žmonių minia iš jo šaiposi ir laido įžeidimus, Tony's Dungy's įžvelgia tai, ko neįžvelgia niekas kitas. Jis įžvelgia, kad jo planas ima pasiteisinti.

•••

Tony's Dungy's visą amžinybę laukė šio darbo. Septyniolika metų jis vaikštinėjo palei šoninę liniją kaip trenerio asistentas, iš pradžių Minesotos universiteto komandos, paskui – drauge su Pitsburgo „Steelers“, vėliau – su Kanzas Sičio „Chiefs“, o dar vėliau grįžo į Minesotą treniruoti „Vikings“. Per praėjusį dešimtmetį keturis kartus buvo pakviestas į pokalbį dėl kokios nors Nacionalinės futbolo lygos komandos vyriausiojo trenerio vietos.

Ir visus keturis kartus pokalbis baigėsi nesėkme.

Taip įvyko iš dalies dėl Dungy'o treniravimo filosofijos. Per pokalbį jis vis kantriai aiškindavo savo įsitikinimus, kad laimėjimo esmė – žaidėjų įpročių pakeitimas. Jis norėjo, kad žaidėjai liautųsi per rungtynes darę tiek daug sprendimų. Norėjo, kad jie reaguotų automatiškai, iš įpročio. Jei jis galėtų įskiepyti jiems teisingus įpročius, jo komanda laimėtų. Ir baigta.

„Čempionai nenuveikia nieko ypatingo, – aiškindavo Dungy's. – Jie atlieka įprastus veiksmus, tačiau juos atlieka negalvodami, labai greitai, ir kita komanda nespėja reaguoti. Jie laikosi įgytų įpročių."

Komandų savininkai klausdavo: o kaip tu įdiegsi tuos įpročius?

Ak, ne, jis neketina kurti *naujų* įpročių, atsakydavo Dungy's. Žaidėjai visą gyvenimą ugdėsi įpročius, kurie atvedė juos į Nacionalinę futbolo lygą. Joks sportininkas neatsisakys savo įprasto elgesio dėl to, kad taip liepė koks nors naujas treneris.

Tad užuot kūręs *naujus* įpročius, Dungy's ketino keisti senuosius. Ir to pokyčio paslaptis – pasinaudoti tuo, kas jau yra žaidėjų galvose. Įprotį sudaro trijų grandžių ciklas – signalas, įprastas veiksmas ir atlygis, bet Dungy's norėjo keisti tik vidurinę grandį – įprastą veiksmą. Iš patirties žinojo, kad daug lengviau ką nors įtikinti imtis naujos elgsenos, jei pradžioje ir pabaigoje lieka kažkas pažįstama.

Jo treniravimo strategija įkūnijo aksiomą – Auksinę įpročio keitimo taisyklę, kuri, kaip rodo daugybė tyrimų, yra viena galingiausių įpročio keitimo priemonių. Dungy's suprato, kad blogų įpročių iš tiesų neįmanoma panaikinti.

Norėdamas pakeisti įprotį, veikiau turi išsaugoti seną signalą ir seną atlygį, bet įdiegti naują įprastą veiksmą.

Štai ta taisyklė: jei pasinaudoji tuo pačiu signalu ir suteiki tą patį atlygį, gali pakeisti įprastą veiksmą ir kartu įprotį. Kone kiekvieną įprotį galima pakeisti, jei signalas ir atlygis lieka tie patys.

Auksinė taisyklė yra padariusi įtaką alkoholizmui, manijoms, obsesinėms-kompulsinėms ligoms gydyti, destruktyviam elgesiui keisti, ją supratęs kiekvienas gali pakeisti savo įpročius. (Pavyzdžiui, pastangos atsisakyti užkandžiavimo dažniausiai žlugs, jei nebus imtasi naujo įprasto veiksmo, patenkinančio seno signalo ir seno atlygio poreikį. Rūkalius dažniausiai negali liautis traukęs dūmą,

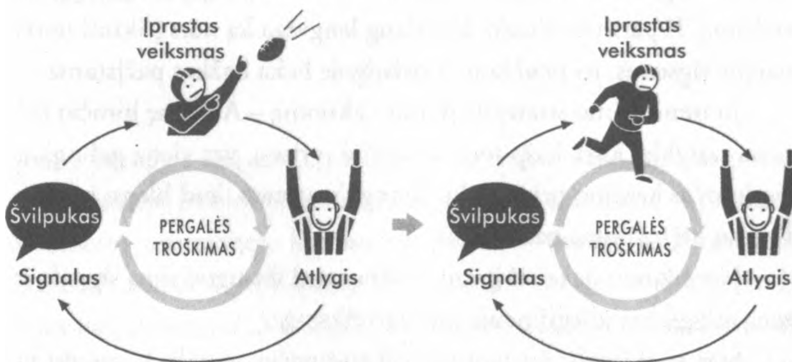
jeigu, sukilus nikotino troškimui, neranda kokios nors cigaretes pakeičiančios veiklos.)

Keturis kartus Dungy's aiškino komandų savininkams savo filosofiją, pagrįstą įpročiais. Keturis kartus jie mandagiai išklausė, padėkojo jam už sugaištą laiką ir pasamdė kitą trenerį.

Paskui, 1996 m., paskambino apgailėtini „Buccaneers". Dungy's nuskrido į Tampą ir dar sykį išdėstė savo planą, kaip jie galėtų laimėti. Kitą dieną po paskutinio pokalbio jis buvo priimtas į darbą.

AUKSINĖ ĮPROČIO KEITIMO TAISYKLĖ

Blogo įpročio neįmanoma panaikinti, bet įmanoma jį pakeisti



KAIP TAI VYKSTA:
PASINAUDOKITE TUO PAČIU SIGNALU.
SUTEIKITE TĄ PATĮ ATLYGĮ.
PAKEISKITE ĮPRASTĄ ELGESĮ

Dungy'o sistema galiausiai pavers „Bucs" viena dažniausiai laiminčių Lygos komandų. Jis taps vieninteliu treneriu NFL istorijoje, dešimt metų iš eilės pasiekusiu atkrintamąsias varžybas, pirmuoju

afroamerikiečiu treneriu, laimėjusiu „Didžiąją taurę“, viena labiausiai gerbiamų profesionalaus sporto asmenybių. Jo treniravimo techniką perims kitos Lygos komandos ir kito sporto šakos. Jo požiūris padės suprasti, kaip pakeisti įpročius savo gyvenime.

Bet visa tai įvyks vėliau. Dabar, San Diege, Dungy's vien troško laimėti.

•••

Nuo šoninės linijos Dungy's pažvelgė į laikrodį: liko 8,19 minutės.

„Bucs“ per visas rungtynes atsiliko nuo varžovų ir praleisdavo vieną progą po kitos, kaip jiems ir buvo būdinga. Jeigu jų gynyba dabar pat nieko nesigriebs, rungtynės bus pralaimėtos. San Diego komanda turėjo kamuolį prie savo 22 jardų linijos, ir „Chargers“ įžaidėjas Stanas Humphriesas rengėsi vadovauti prasiveržimui, kuris, kaip jis vylėsi, viską sustatys į vietas. Laikmatis ima tiksėti, ir Humphriesas pasirengia mesti kamuolį atgal tarp kojų.

Bet Dungy's nežiūri į Humphriesą. Jis žvelgia į savuosius žaidėjus, sustojusius tokia rikiuote, kokią jie sumanė ir tobulino ištisus mėnesius. Šiaip jau amerikietiškasis futbolas yra apgaulingų atakų ir kontratakų žaidimas, kupinas gudrybių ir neteisingų nukreipimų. Dažniausiai laimi tie treneriai, kurie turi storiausius žaidimo scenarijų sąsiuvinius ir braižo sudėtingiausias išsidėstymo aikštėje schemas. Tačiau Dungy's laikėsi kitokios pozicijos. Jo nedomino įmantrybės ir suklaidinimai. Kai jo gynybos komandos išsirikiavo, visiems buvo aišku, kokiu žaidimo scenarijumi jie vadovausis.

Dungy's pasirinko tokią poziciją, nes teoriškai jam nereikėjo neteisingų nukreipimų. Jam tereikėjo, kad jo komanda būtų greitesnė už kitas. Žaidžiant amerikietiškąjį futbolą svarbu sekundės dalys. Tad, užuot mokęs savo žaidėjus begalės įvairių rikiuočių ir derinukų, jis pamokė juos tik kelių, bet šiuos atlikti jie vis treniravosi tol, kol

elgesys tapo automatiškas. Kai tokia strategija tampa veiksminga, jo žaidėjai pradeda judėti taip greitai, kad jų neįmanoma įveikti.

Bet tik tada, kai ji tampa veiksminga. Jeigu jo žaidėjai per daug mąsto ar delsia, ar apsigalvoja, ar kritikuoja savo vidinius impulsus, visa sistema subyra. Ir kol kas Dungy'o žaidėjai buvo gyva bėda.

Tačiau šįsyk „Bucs" išsirikiuoja prie 22 jardų linijos, tai visai kas kita. Štai kad ir Reganas Upshaw, šoninis gynėjas, tupi prie grumtynių linijos įsirėmęs į žemę abiem kojom ir ranka. Užuot dairęsis į priekį ir atgal palei tą liniją ir stengęsis aprėpti kuo daugiau informacijos, Upshaw žvelgia tik į tuos signalus, į kuriuos Dungy's pamokė jį susitelkti. Iš pradžių jis dėbteli į atstatytą varžovo linijos puolėjo koją (jo kojos pirštai suriesti, tai reiškia, kad jis pasirengęs žengti atgal ir blokuoti kamuolį išmetantį įžaidėją); paskui Upshaw pažvelgia į linijos puolėjo pečius (šiek tiek įtraukti), į erdvę tarp savęs ir artimiausio žaidėjo (ji mažesnė, nei tikėjosi).

Upshaw yra tiek daug sykių treniravęsis, kaip reaguoti į kiekvieną šių signalų, kad dabar jam nebereikia galvoti, ką daryti. Jis tiesiog laikosi savo įpročių.

San Diego įžaidėjas artinasi prie grumtynių linijos, dirsteli į dešinę, paskui į kairę, sušunka skaičių ir ima kamuolį. Žingteli penkis žingsnius atgal ir išsitiesia, dairosi ieškodamas atsidengusio puolėjo. Nuo atakos pradžios prabėgo trys sekundės. Viso stadiono akys ir televizijos kameros nukreiptos į jį.

Tad dauguma žiūrovų nė nepastebi, kas vyksta tarp „Buccaneers" žaidėjų. Vos tik Humphriesas užima poziciją išmesti kamuolį tarp kojų atgal, Upshaw puolė veikti. Pirmą žaidimo sekundę jis neria į dešinę ir taip greitai kerta grumtynių liniją, kad linijos puolėjas negali jo sustabdyti. Per kitą sekundę Upshaw nubėga dar keturis žingsnius į gynybos komandos aikštelės galą, jo žingsniai susilieja. Trečią sekundę Upshaw prisiartina trimis žingsniais arčiau įžaidėjo, šios jo trajektorijos linijos puolėjas negalėjo numatyti.

Tiksint ketvirtai žaidimo sekundei Humphriesas, San Diego komandos įžaidėjas, staiga tampa pažeidžiamas. Jis delsia, akies kampeliu pamato Upshaw. Štai tada Humphriesas padaro klaidą. Jis pradeda *galvoti.*

Humphriesas prie 22 jardų linijos pastebi komandos draugą, naujoką saugą Brianą Roche'ą. Daug arčiau yra kitas San Diego puolėjas, mojuoja rankomis prašydamas kamuolio. Saugiausia dabar būtų perduoti kamuolį arčiausiai esančiam žaidėjui. Bet Humphriesas, jausdamas įtampą, atlieka sekundės dalį trunkančią analizę, pakelia ranką ir sviedžia kamuolį Roche'ui.

Šis skubotas sprendimas yra kaip tik toks, kokio tikėjosi Dungy's. Vos tik kamuolys atsidūrė ore, „Buccaneers" saugas, Johnas Lynchas, pradeda bėgti. Lyncho darbas yra nesudėtingas: vos tik prasideda žaidimas, jis bėga į konkrečią aikštelės vietą ir laukia signalo. Tokioje situacijoje jis jaučia didžiulį norą improvizuoti. Bet Dungy's ištreniravo Lynchą taip, kad įprasti jo veiksmai tapo automatiški. Tad kai įžaidėjas išmeta kamuolį, Lynchas stovi per 10 jardų nuo Roche'o ir laukia.

Kamuoliui sukantis ore, Lynchas skaito signalus – kur link nukreipta įžaidėjo kaukė ir rankos, koks atstumas tarp puolėjų, – ir pradeda judėti dar nepaaiškėjus, kur nusileis kamuolys. Roche'as, San Diego puolėjas, šoka į priekį, bet Lynchas jį aplenkia ir perima kamuolį. Nespėjus Roche'ui susivokti, Lynchas pasileidžia per aikštelę prie „Chargers" galinės linijos. Kiti „Buccaneers" žaidėjai yra išsidėstę taip, kad atlaisvintų jam kelią. Lynchas nubėga 10, paskui 15, 20, beveik 25 jardus, kol galiausiai išstumiamas į užribį. Viskas nutinka greičiau nei per 10 sekundžių.

Po dviejų minučių „Bucs" įmuša įvartį ir pirmą kartą per šias rungtynes perima iniciatyvą. Po penkių minučių jie įmuša paskutinį įvartį. Beje, Dungy'o gynyba užkerta kelią bet kokioms San Diego komandos pastangoms duoti atkirtį. „Buccaneers" laimi 25:17, tai didžiausia netikėta pergalė per visą sezoną.

Pasibaigus rungtynėms Lynchas ir Dungy's drauge išėjo iš stadiono.

„Regis, čia įvyko tikra staigmena", – pasakė Lynchas jiems įeinant į koridorių.

„Mes pradedame tikėti", – atsako Dungy's.

II.

Kad suprastume, kaip trenerio dėmesys įpročių keitimui galėjo atgaivinti komandą, būtina pažvelgti anapus sporto pasaulio. Į tamsų, apleistą pusrūsį Niujorke, Žemutiniame Ist Saide, 1934-aisiais. Ten dėtos didžiausios ir sėkmingiausios pastangos pakeisti plačiai įsigalėjusius įpročius.

Pusrūsio aukšte gyveno trisdešimt devynerių metų alkoholikas Billas Wilsonas. Prieš keletą metų jis pirmąsyk išgėrė karininkų pratybų stovykloje Masačusetso valstijoje, Niu Bedforde, kur mokėsi šaudyti iš kulkosvaidžio, prieš išplaukdamas laivu į Prancūziją kovoti Pirmajame pasauliniame kare. Žymios šeimos, gyvenančios netoli karinės bazės, dažnai kviesdavo karininkus pietų, ir vieną sekmadienio vakarą Wilsonas apsilankė pobūvyje, kur buvo pavaišintas alumi bei skrebučiais su sūriu. Jis tebuvo dvidešimt dvejų metų ir iki šiol niekada neragavęs alkoholio. Rodės, bus mandagu išgerti pasiūlytą bokalą. Po kelių savaičių Wilsonas buvo pakviestas į kitą elegantišką susitikimą. Vyrai vilkėjo smokingus, moterys flirtavo. Prie Wilsono priėjo vyresnysis liokajus ir padavė jam „Bronkso" kokteilį – sumaišytą džiną, sausą ir saldų vermutą bei apelsinų sultis. Jis siurbtelėjo mažytį gurkšnelį ir pajuto, kad tai – „gyvenimo eliksyras".

Maždaug 1925 m. jis grįžo iš Europos, jo santuoka iširo ir turtas, susikrautas iš prekiavimo vertybiniais popieriais, ištirpo. Tuo metu Wilsonas per dieną išlenkdavo tris butelius. Vieną šaltą lap-

kričio popietę, kai sėdėjo nusiminęs, paskambino senas sugėrovas. Wilsonas jį pasikvietė ir suplakė ananasų sulčių su džinu. Įpylė savo draugeliui stiklinę.

Draugas ją atstūmė. Jis gyveno blaiviai du mėnesius.

Wilsonas buvo priblokštas. Pradėjo pasakoti apie savo kovą su alkoholiu, kartu ir apie peštynes, į kurias įsivėlė kantri muzikos klube ir per kurias neteko darbo. Aiškino, kad stengėsi mesti, bet niekaip nepajėgė. Jam buvo atlikta detoksikacija, gėrė vaistus (tabletes). Buvo prižadėjęs žmonai nebegerti ir įstojęs į abstinentų grupę. Niekas nepadėjo. Tad Wilsonas paklausė: kaip tas pavyko jo draugui?

„Aš ėmiau praktikuoti religiją, – atsakė draugas. Jis pasakojo apie dangų ir pragarą, nuodėmę ir piktąjį. – Suprask, kad esi nugalėtas, pripažink tai ir panorėk atiduoti savo gyvenimą į Dievo rankas."

Wilsonas pamanė, kad vyrukas kuoktelėjo. „Praėjusią vasarą buvo kvaištelėjęs alkoholikas, o dabar turbūt pasimaišė protelis dėl religijos", – rašė jis vėliau. Kai draugas išėjo, Wilsonas išmaukė kokteilį ir nuėjo miegoti.

Po mėnesio, 1934 m. gruodį, Wilsonas atsigulė į Charleso B. Townso ligoninę, aukščiausios klasės detoksikacijos centrą Manhatane, ten buvo gydomas nuo narkomanijos ir alkoholizmo. Gydytojas pradėjo kas valandą leisti haliucinogeninius vaistus, vadinamąjį hiosciaminą, anuomet madingą vaistą nuo alkoholizmo. Mažoje palatoje, savo lovoje, Wilsonas plūduriavo tarp sąmoningumo ir alpulio.

Paskui nutiko tai, apie ką pasakojama per daugybę susitikimų kavinėse, draugijų salėse ir bažnyčiose – Wilsonui prasidėjo konvulsiniai traukuliai. Dienų dienas jis regėjo haliucinacijas. Abstinencijos skausmai vertė jaustis taip, lyg jo oda ropotų vabzdžiai. Jį taip pykino, kamavo toks šleikštulys, kad vos galėjo pajudėti, bet kartu skausmas buvo pernelyg stiprus, kad galėtum išbūti ramiai.

„Jei Dievas yra, tegu apsireiškia! – šaukė Wilsonas tuščiame kambaryje. – Aš pasirengęs viskam. Viskam!“ Tą akimirką, kaip jis rašė vėliau, jo kambarį užliejo balta šviesa ir skausmas liovėsi, jis pasijuto taip, lyg stovėtų ant kalno viršūnės: „Ir siūbtelėjo ne vėjo šuoras, o dvasios dvelksmas. Jis užliejo mane, ir aš pasijutau laisvas žmogus. Pamažu ekstazė praėjo. Gulėjau lovoje, bet dabar kurį laiką buvau visai kitame pasaulyje, naujame sąmoningumo pasaulyje.“

Billas Wilsonas daugiau neėmė į burną nė lašo alkoholio. Tolesnius trisdešimt šešerius metus, iki pat savo mirties 1971 m. nuo emfizemos, jis skyrė tam, kad įsteigtų, sukurtų ir paskleistų Anoniminių alkoholikų draugiją, ir rūpinosi ja tol, kol ji tapo didžiausia, geriausiai žinoma ir sėkmingiausia įpročių keitimo organizacija pasaulyje.

Kasmet 2,1 mln. žmonių ieško pagalbos Anoniminių alkoholikų draugijoje (AA), maždaug 10 mln. alkoholikų tapo blaivininkais, padedant AA grupėms. Tos grupės tinka ne kiekvienam – sunku nustatyti sėkmės rodiklius dėl to, kad dalyviai yra anonimai, – bet milijonai dėkingi tai programai už išgelbėtas gyvybes. AA pamatinis *credo* – garsieji dvylika žingsnių – yra tapę kultūriniais magnetais, kurie įtraukiami į gydymo programas, gelbstinčias nuo perdėto valgymo, lošimo, skolinimosi, sekso, narkotikų, reklamų, savęs darkymo, rūkymo, vaizdo žaidimų, emocinių priklausomybių ir daugelio kitų destruktyvaus elgesio apraiškų. Grupės veiklos metodai siūlo vienas galingiausių pasikeitimo formulių.

Visos jos yra gana netikėtos, nes AA beveik neturi mokslinio pamato ar pripažintų gydymo metodų.

Žinoma, alkoholizmas yra daugiau nei vien įprotis. Tai fiziologinė priklausomybė, turinti psichologines ir net genetines šaknis. Tačiau AA programa įdomi tuo, kad nėra tiesiogiai nukreipta į daugelį psichiatrinių ir biocheminių problemų, kurios, pasak mokslininkų tyrėjų, dažnai nulemia alkoholiko potraukį gerti. Išties AA

metodai atrodo kaip žingsnis į šalį nuo mokslinių ir medicininių atradimų, kartu ir nuo tų intervencijų, kurių, psichiatrų manymu, alkoholikams iš tiesų reikia.*

Vietoj viso to AA siūlo metodą atakuoti *įpročius*, kurie susiję su alkoholio vartojimu. Iš tiesų AA sukūrė nepaprastą įpročio ciklo keitimo mechanizmą. Ir nors įpročiai, susiję su alkoholizmu, yra kraštutiniai, AA siūlomos pamokos rodo, kaip beveik kiekvienas įprotis – netgi tvirčiausiai įsišaknijęs, sunkiausiai įveikiamas – gali būti pakeistas.

* Dažnai sunku nubrėžti griežtą ribą, skiriančią įpročius nuo priklausomybių. Pavyzdžiui, Amerikos priklausomybių gydymo asociacija apibrėžia priklausomybę kaip „pirminę lėtinę protinio atpildo, motyvacijos, atminties ir susijusių schemų ligą... Priklausomybę charakterizuoja pakenkimai, susiję su elgesio kontrole, troškimu, negebėjimu nuolatos susilaikyti, susilpnėjusiais ryšiais, draugystėmis."

Pagal tokį apibrėžimą, kaip pažymi kai kurie mokslininkai tyrėjai, sunku nuspręsti, kodėl išleisti 15 dolerių per savaitę kokainui yra blogai, o 15 dolerių kavai – gerai. Žmogus, kuris įsigeidžia latės kiekvieną popietę, stebėtojui, manančiam, kad penki doleriai kavai yra „elgesio kontrolės stoka", gali atrodyti kliniškai priklausomas. Ar žmogus, kuris vietoj pusryčių renkasi bėgioti su savo vaikais, yra priklausomas nuo mankštos?

Daugelis mokslininkų tyrėjų teigia: nors priklausomybės yra sudėtingos ir menkai suprastos, daugelį su jomis siejamų poelgių dažnai valdo įpročiai. Kai kurios cheminės medžiagos, kaip antai narkotikai, cigaretės ar alkoholis, gali sukelti fizinę priklausomybę. Bet šie fiziniai poreikiai dažniausiai greit nusilpsta, nutraukus jų tenkinimą. Fiziologinė priklausomybė nuo nikotino trunka tik tol, kol ta medžiaga yra rūkaliaus kraujyje – maždaug šimtą valandų po paskutinės cigaretės. Daugelis tų ilgai trunkančių, užsitęsusių poreikių, kuriuos laikome priklausomybės nuo nikotino skausmais, išties yra įsitvirtinantys elgesio įpročiai – mes geidžiame cigaretės per pusryčius prabėgus mėnesiui ne todėl, kad mums fiziškai jos reikia, o todėl, kad taip maloniai prisimename tą antplūdžio bangą, kuria kadaise ji užliedavo kiekvieną rytą. Klinikiniai tyrimai parodė, kad pats efektyviausias gydymo būdas yra atakuoti elgseną, kurią laikome priklausomybe, keičiant įpročius, kurie ją supa. (Nors verta paminėti, kad tam tikros cheminės medžiagos, kaip antai opijus, gali sukelti ilgalaikę fiziologinę priklausomybę, ir kai kurie tyrimai rodo, jog mažuma žmonių, regis, turi išankstinį polinkį ieškoti narkotinių medžiagų, nepaisydami intervencijos į jų elgesį. Tačiau tokių cheminių medžiagų, sukeliančių ilgalaikes fiziologines priklausomybes, yra gana mažai, ir žmonių, iš anksto linkusių į narkomaniją, yra kur kas mažiau negu alkoholikų ar ieškančių pagalbos narkomanų.) (Aut. past.)

•••

Billas Wilsonas neskaitė mokslinių žurnalų ir nesikonsultavo su daugybe gydytojų, prieš įkurdamas AA. Prabėgus keleriems metams po to, kai pasiekė blaivumo, jis per vieną naktį, vienu įkvėpimu, sėdėdamas lovoje aprašė dabar žinomus dvylika žingsnių. Pasirinko skaičių „dvylika", nes yra dvylika apaštalų. Ir kai kurie programos aspektai ne tik yra nemoksliški, bet ir gali atrodyti nepaprastai keisti.

Štai kad ir AA reikalavimas, kad alkoholikai ateitų į „devyniasdešimt susitikimų per devyniasdešimt dienų", – atrodo, kad laiko trukmė parinkta atsitiktinai. Ar didelis programos dėmesys dvasingumui, pabrėžiamam jau nuo trečiojo žingsnio, kai teigiama, kad alkoholikas gali pasiekti blaivumą „apsispręsdamas patikėti savo valią ir savo gyvenimą Dievo, kaip mes Jį suprantame, globai". Septyni iš dvylikos žingsnių mini Dievą ar dvasingumą, ir tai atrodo keista, nes programa sukurta kadaise buvusio agnostiko, per visą savo gyvenimą jautusio atvirą priešiškumą institucinei religijai. AA susirinkimai neturi nustatytos darbotvarkės. Jie dažniausiai prasideda nuo to, kad vienas narys papasakoja savo istoriją, paskui kiti irgi gali įsiterpti į bendrą pokalbį. Nėra profesionalų, kurie vadovautų pokalbiui, mažai taisyklių, kaip turėtų vykti susirinkimas. Per pastaruosius penkis dešimtmečius, kai beveik visus psichiatrijos ir priklausomybių tyrimo aspektus iš pagrindų pakeitė biheivioristinių mokslų farmacijos ir smegenų pažinimo srityse padaryti atradimai, AA liko laiko įšaldyti.

Kadangi programai trūksta griežtumo, mokslininkai tyrėjai ir akademikai dažnai ją kritikuoja. AA pabrėžiamas dvasingumas, teigia kai kurie jų, daro jų programą panašesnę į kulto negu į gydymo. Tačiau per pastaruosius 15 metų ji pradėta įvertinti iš naujo. Dabar mokslininkai tyrėjai mano, kad programos metodai teikia vertingų pamokų. Harvardo, Jeilio, Čikagos, Naujosios Meksikos universitetų ir daugybės kitų institucijų tyrimų centrai aptiko tam

tikrą AA veiklos mokslinį pagrįstumą, panašų į Tony'o Dungy'o metodų amerikietiškojo fubolo aikštelėje. Jų atradimai patvirtina Auksinę įpročio keitimo taisyklę: AA sekasi todėl, kad jie padeda alkoholikams pasinaudoti tais pačiais signalais ir gauti tą patį atlygį, bet pakeičia jų įprastus veiksmus – nusistovėjusį elgesį.

Mokslininkai tyrėjai teigia, kad AA programa padeda, nes ji priverčia žmones atpažinti, kokie signalai ir atlygiai paskatina juos alkoholio vartojimą paversti įpročiu, o tada pagelbsti atrasti naujus įprastus veiksmus. Kai Claude'as Hopkinsas pardavinėjo „Pepsodent", jis rado būdą sukurti naują įprotį, sužadindamas naują troškimą. Bet tam, kad pakeistum seną įprotį, turi remtis senu troškimu. Reikia išsaugoti tuos pačius signalus ir atlygius kaip ir anksčiau, ir patenkinti troškimą naujais įprastais veiksmais.

Štai kad ir ketvirtas žingsnis (atlikti „skvarbią ir drąsią savižvalgą – vidinę inventorizaciją") ir penktas žingsnis (pripažinti „Dievui, sau ir kitiems tikslią mūsų ydų prigimtį").

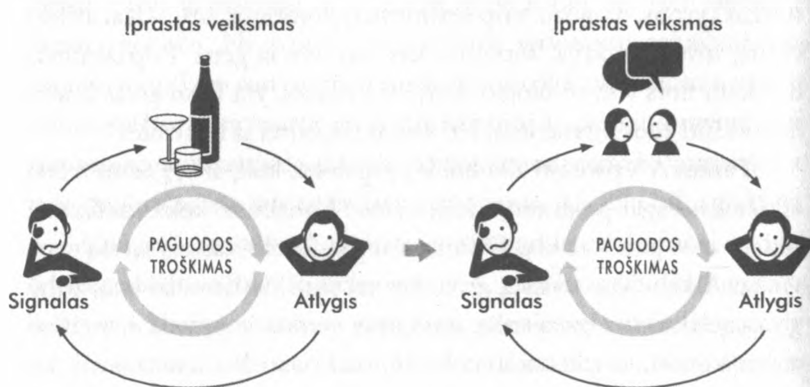
„Iš to, kaip tie žingsniai aprašyti, tas nėra akivaizdu, bet norint užbaigti tuos žingsnius reikia rasti visas priežastis, kodėl kyla poreikis gerti, – sakė J. Scottas Toniganas, Naujosios Meksikos mokslininkas tyrėjas, daugiau kaip dešimtmetį domėjęsis AA. – Kai atlieki vidinę inventorizaciją, supranti, kas tave verčia gerti. Pripažinimas dar kam nors viso to blogio, kurį esi padaręs, yra labai geras būdas išsiaiškinti tuos momentus, kai viskas išsprūsta iš kontrolės."

Paskui AA paprašo alkoholikų pagalvoti, kokį atlygį jiems teikia alkoholis. Pagal programą užduodamas klausimas: kokie troškimai sudaro tavo įpročio ciklą? Dažniausiai pati intoksikacija į sąrašą nepatenka. Alkoholikai trokšta gerti, nes tai suteikia išsivadavimą, pabėgimą, relaksaciją, kompaniją, nuslopina nerimą ir padeda emociškai atsipalaiduoti. Jie gali norėti kokteilio, kad pamirštų savo rūpesčius ir nerimą. Bet nebūtinai trokšta pasijusti girti. Alkoholio fizinis poveikis tiems, kurie nuo jo priklauso, dažnai yra pati paskutinė gėrimo atlygio dalis.

„Alkoholiui būdingas hedonistinis elementas, – pasakė Ulfas Muelleris, vokiečių neurologas, tyrinėjęs alkoholikų smegenų veiklą. – Bet žmonės dar vartoja alkoholį tam, kad ką nors pamirštų ar kad patenkintų kitus troškimus, ir šių troškimų paguoda susijusi su visai kitomis smegenų sritimis negu fizinio malonumo troškimas.“

Kad suteiktų alkoholikams tą patį atlygį, kurį jie gauna bare, AA sukūrė susitikimų ir bendravimo sistemą – kiekvienas narys dirba su „globėju“. Ši sistema siekia suteikti tokį išsivadavimą, pabėgimą, prasiblaškymą ir katarsį, kokį suteikia penktadienio vakaro išgertuvės. Jei kam nors reikia paguodos ar atsipalaidavimo, jis gali gauti tai iš savo globėjo ar lankydamas grupės susirinkimus, o ne lenkdamas taurelę į savo draugužio sveikatą.

„AA priverčia tave sukurti naują įprastą elgesį, ką veikti kiekvieną vakarą, užuot gėrus, – pasakė Toniganas. – Per visus susirinkimus gali atsipalaiduoti ir pasikalbėti apie savo rūpesčius, nerimastį. Priežastys ir atlygiai lieka tie patys, pasikeičia tik įprasti poelgiai.“



IŠSAUGOK SIGNALĄ,
SUTEIK TĄ PATĮ ATLYGĮ,
ĮTERPK NAUJĄ ĮPRASTĄ VEIKSMĄ

Vienas ypač dramatiškas įvykis, parodantis, kaip alkoholikų signalai ir atlygiai gali būti susieti su kitokiu įprastu elgesiu, nutiko 2007 m., kai vokiečių neurologas Muelleris ir jo kolegos iš Magdeburgo universiteto implantavo mažučius elektroninius prietaisėlius į penkių alkoholikų, ne kartą mėginusių mesti gerti, smegenis. Alkoholikai buvo tiriami per reabilitacijos laikotarpį – mažiausiai šešis mėnesius, – deja, nesėkmingą. Vienam iš jų turėjo būti atlikta detoksikacija daugiau kaip šešiasdešimt kartų.

Prietaisėliai vyrų galvose buvo implantuoti į pagrindinį nervinį mazgą – toje pačioje vietoje, kurią MIT mokslininkai tyrėjai susiejo su įpročio ciklu, – ir paleista elektros srovė, kuri nutraukė neurologinį atlygį, paskatinantį įprastus troškimus. Kai vyrai po to atsigavo, jiems buvo pateikti tie patys signalai, kurie sužadindavo alkoholio poreikį, kaip antai alaus ar kelionių į barą nuotraukos. Šiaip jau jie būtų neįstengę atsispirti gėrimui. Bet prietaisėliai smegenyse „panaikino“ kiekvieno vyro neurologinius troškimus. Jie neišgėrė nė lašo.

„Vienas jų man pasakė, kad troškimas dingo išsyk, vos mes paleidome elektrą, – pasakojo Muelleris. – Paskui mes ją išjungėme, ir troškimas tučtuojau sugrįžo.“

Tačiau nepakako pašalinti neurologinius alkoholikų troškimus, kad išnyktų jų gėrimo įpročiai. Keturi iš jų netrukus po operacijos vėl atkrito, dažniausiai po stresinio įvykio. Jie stverdavosi butelio, nes taip automatiškai slopino nerimą. Vis dėlto kai jie išmoko alternatyvaus įprasto elgesio, kad įveiktų stresą, liovėsi gerti. Pavyzdžiui, vienas pacientas lankėsi AA susitikimuose. Kiti pasirinko psichoterapiją. Ir kai jie griebėsi naujo įprasto veiksmo stresui ir nerimui savo gyvenime įveikti, sėkmė buvo įspūdinga. Vyras, ištvėręs šešiasdešimt detoksikacijų, daugiau niekada nebegėrė. Du kiti pacientai, pradėję gerti nuo dvylikos metų, o aštuoniolikos jau tapę alkoholikais ir gerdavę kasdien, dabar jau ketverius metus gyvena blaiviai.

Pažymėtina, kaip šis tyrimas susijęs su Auksine įpročio keitimo taisykle: netgi tada, kai alkoholiko smegenys per operaciją pakeičiamos, to nepakanka. Seni signalai ir atlygio troškimas tebelieka, laukdami progos išlįsti. Alkoholikai pasikeitė visam laikui tik tada, kai išmoko naujo nusistovėjusio elgesio – pajutę senas priežastis ėmėsi naujo įprasto veiksmo, kuris teikė pažįstamą atlygį. „Kai kurių žmonių smegenys taip priklausomos nuo alkoholio, kad tik chirurgija gali tai sustabdyti, – kalbėjo Muelleris. – Bet tiems žmonėms reikia dar ir kitokio gyvenimo būdo."

AA pateikia panašią, nors ne tokią intervencinę, sistemą tam, kad į įpročio ciklą būtų įtrauktas naujas įprastas elgesys. Kai mokslininkai pradėjo suprasti, kaip AA veikia, pradėjo taikyti šios programos metodus kitiems įpročiams, tarkim, dvejų metų senumo susierzinimo ar pykčio priepuoliams, priklausomybei nuo sekso ir netgi mažučiams elgesio tikams įveikti. Paplitę AA metodai buvo ištobulinti, pagerinti ir paversti psichoterapija, kuri gali padėti nutraukti kone bet kurį elgesio modelį.

•••

2006 m. vasarą dvidešimt ketverių metų magistrantė Mendė įžengė į Misisipės valstijos universiteto konsultacinį centrą. Mendė didumą savo gyvenimo vis nusigraužaavo nagus iki kraujo. Daug kas kramto nagus. Tačiau turintieji tokį kramtymo įprotį žmonės pasiduoda jam nevienodai stipriai. Mendė kramtydavo nagus tol, kol jie atsilupdavo nuo odos. Jos pirštų galai buvo apėję šašais. Jie likdavo be nagų, kurie juos apsaugotų, ir kartais perštėdavo, dilgčiodavo, lyg būtų pažeistas nervas. Toks nagų kramtymo įprotis kenkė socialiniam jos gyvenimui. Ji taip glumindavo savo draugus, kad tekdavo laikyti rankas kišenėse, o per pasimatymus pasirūpinti, kad pirštai būtų suriesti į kumštį. Ji mėgino liautis – nusilakuodavo nagus

šlykščiai dvokiančiu laku ar pasižadėdavo, kad *nuo dabar* sukaups visą valią, kad tik liautųsi. Tačiau vos tik pradėdavo ruošti namų darbus ar žiūrėti televizorių, pirštai vėl sulįsdavo į burną.

Konsultacinis centras nusiuntė Mendę pas psichologijos doktorantą, kuris studijavo psichoterapijos sritį, žinomą kaip „įpročio keitimo praktika". Psichologas gerai žinojo Auksinę įpročio keitimo taisyklę. Jis žinojo, kad norint pakeisti nagų kramtymo įprotį, jos gyvenime reikia naujo įprasto elgesio.

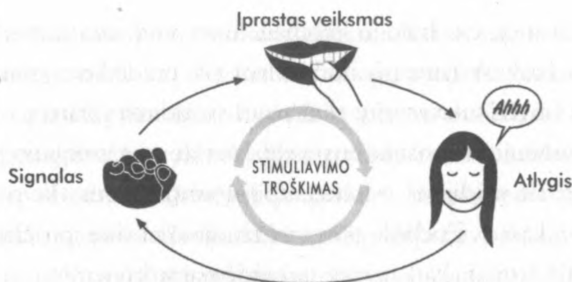
„Ką tu pajunti prieš įsikišdama pirštus į burną ir pradėdama kramtyti nagus?" – pasiteiravo jis jos.

„Pajuntu pirštuose įtampą, – atsakė Mendė. – Šiek tiek suskausta čia, nago gale. Kartais perbraukiu tą vietą nykščiu ieškodama šerpetų, ir kai pajuntu kokį nelygumą, įsikišu pirštą į burną. Tada pereinu nuo vieno piršto prie kito, nukramtydama visus dantytus kraštus. Kartą pradėjus atrodo, kad reikia nukramtyti visus nagus."

Prašymas pacientų paaiškinti, kokios jų įpročio priežastys, yra vadinamas suvokimo lavinimu, jis, kaip ir AA reikalavimas, kad alkoholikai atpažintų savo įpročio signalus, – pirmasis žingsnis į įpročio keitimo praktiką. Įtampa, kurią Mandy pajusdavo nagų galiukuose, buvo signalas, paskatinęs nagų kramtymo įprotį.

„Dauguma įpročių trunka taip ilgai, kad žmonės jau nebekreipia dėmesio į tai, kas tuos įpročius paskatina, – pasakojo Bradas Dufrene'as, gydęs Mendę. – Kai pas mane ateina mikčiai, klausiu jų, kokie žodžiai ar situacijos pastūmėja juos mikčioti, ir jie nežino, nes jau seniai nustojo kreipę į tai dėmesį."

Paskui psichologas paklausė Mendės, kodėl ji kramto nagus. Iš pradžių jai buvo sunku suprasti priežastis. Tačiau jiems besikalbant paaiškėjo, kad ji kramto nagus tada, kai nuobodžiauja. Psichologas uždavė jai užduotį – žiūrėti televizorių ar ruošti namų darbus, ir ji pradėjo krimsti nagus. Kai apdorojo visus nagus, trumpam pajuto pilnatvės jausmą. Tai buvo įpročio atlygis: fizinis stimuliavimas, kurio ji geidė.

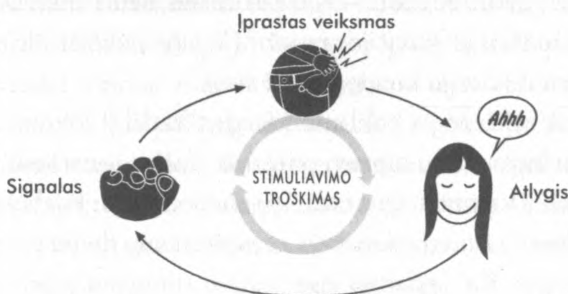


MENDĖS ĮPROČIO CIKLAS

Pirmo susitikimo pabaigoje psichologas išsiuntė Mendę namo davęs užduotį: nešiokis kortelę ir kaskart, vos tik pajusi signalą – įtampą pirštų galiukuose, pasižymėk tai kortelėje. Mendė sugrįžo po savaitės pasižymėjusi dvidešimt aštuonis signalus. Ji ryškiai suvokė pojūčius, kurie buvo įpročio pasireiškimo pranašai. Žinojo, kiek kartų tai įvyksta auditorijoje ar žiūrint TV.

Paskui psichologas pamokė Mendę vadinamojo „konkuruojančio atsako". Vos tik ji pajus įtampą pirštų galuose, sakė jis, tegu išsyk kiša rankas į kišenes ar pakiša po šlaunimis, ar čiumpa pieštuką, kokį nors daiktą, kuris neleistų jai įsikišti pirštų į burną. Tada Mendė turėtų paieškoti ko nors, kas suteiktų jai greitą fizinį stimuliavimą – pasitrinti alkūnę ar pabelsti krumpliais į stalą, – padaryti bet ką, kas sukeltų fizinį atsaką.

Signalai ir atlygiai lieka tie patys. Pasikeitė tik įprastas veiksmas.



NAUJAS MENDĖS ĮPROČIO CIKLAS

Jie pratinosi psichologo kabinete kokį pusvalandį, ir Mendė vėl išėjo namo gavusi naują užduotį: toliau žymėti kortelėje signalus, bet pažymėti ne tik tuos atvejus, kai pajunta įtampą pirštų galuose, bet kitokiu žymeniu ir tuos, kai pavyksta į tą įtampą nekreipti dėmesio.

Po savaitės Mendė pasakė, kad kramtė nagus tik tris kartus, o septynis kartus griebėsi „konkuruojančio atsako". Ji apdovanojo save manikiūru, tačiau ir toliau naudojosi kortelėmis. Po mėnesio nagų kramtymo įprotis išnyko. Konkuruojantis įprastas veiksmas tapo automatiškas. Vienas įprotis pakeitė kitą.

„Atrodo juokingai paprasta, bet vos tik supranti, kaip veikia įprotis, imi atpažinti signalus ir atlygius, tu jau esi pokyčio pusiaukelėje, – pasakė man Nathanas Azrinas, vienas iš įpročio keitimo praktikos plėtotojų. – Atrodo, kad tai turėtų būti sudėtingiau. Tiesa ta, kad smegenis galima perprogramuoti. Jūs tik turite tai apsvarstyti."*

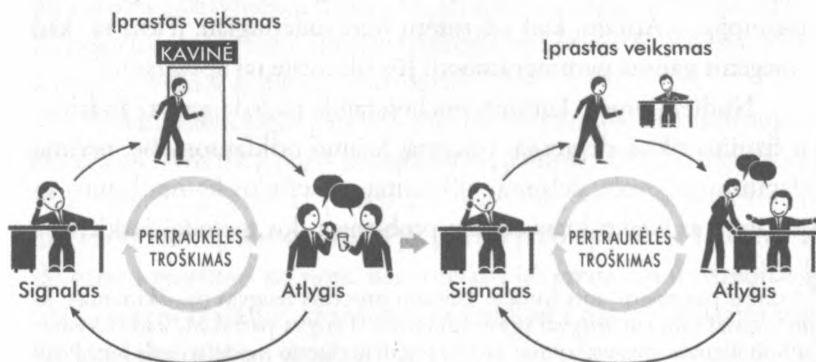
Nūdien įpročio keitimo psichoterapija padeda gydyti žodinius ir fizinius tikus, depresiją, rūkymą, lošimo priklausomybę, nerimą, šlapinimąsi lovoje, delsimą, vilkinimą, obsesinius-kompulsinius sutrikimus ir įveikti kitas elgesio problemas. Jos metodai atskleidžia

* Svarbu pažymėti: nors įpročio keitimo procesas lengvai paaiškinamas, jis nebūtinai taip pat lengvai įgyvendinamas. Lengva pareikšti, kad rūkymas, alkoholizmas, persivalgymas ar kiti įsigalėję elgesio modeliai gali būti įveikti be didelių pastangų. Tikrasis pasikeitimas reikalauja darbo ir supratimo apie troškimo valdomą elgesį. Bet kokio įpročio pakeitimas reikalauja pasiryžimo. Niekas nemes rūkyti vien todėl, kad nusibraižys įpročio ciklą.

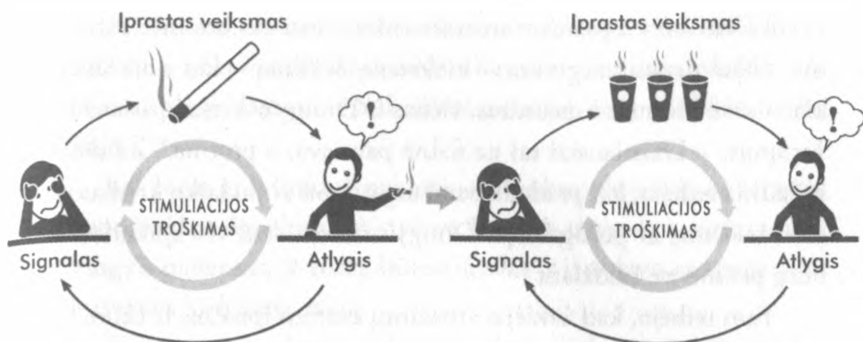
Tačiau suprasdami įpročio mechanizmą mes patiriame įžvalgų, kurios leidžia geriau suprasti ir naują elgesį. Kiekvienas, kas kovoja su priklausomybe ar destruktyviu elgesiu, gali gauti pagalbą iš daug kur – iš psichologų, psichiatrų, socialinių darbuotojų, dvasininkų. Tačiau net savo srities profesionalai pritaria, kad dauguma alkoholikų, rūkalių ir kitų žmonių, kovojančių su problemišku elgesiu, atsikrato priklausomybių savarankiškai, toli nuo oficialios gydymo aplinkos. Dažniausiai šie pokyčiai įgyvendinami todėl, kad žmonės tyrinėja signalus, troškimus ir atlygius, lemiančius tokį elgesį, o paskui randa būdus, kaip pakeisti savigriovišką nusistovėjusį elgesį alternatyviu, nors iki galo ir nesupranta, ką tuo metu daro. Jūsų įpročius valdančių signalų ir troškimų supratimas neprivers jų iškart išnykti, bet padės jums planuoti, kaip pakeisti elgesio modelį. (Aut. past.)

fundamentalius įpročių principus: dažnai mes iš tiesų nesuprantame, kokie troškimai valdo mūsų elgesį, kol nepradedame jų ieškoti. Mendė niekada nesuprato, kad fizinės stimuliacijos troškimas skatino ją graužti nagus, bet vos tik ji kritiškai išanalizavo įprotį, pasidarė lengva rasti naują įprastą veiksmą, kuris suteikė tą patį atlygį.

Tarkime, jūs norite liautis lengvai užkandžiavęs, kai dirbate. Ar jūsų siekiamas atlygis – numalšinti alkį? Ar nutraukti nuobodulį? Jei užkandžiaujate norėdamas trumpam atsipalaiduoti, jūs lengvai galite rasti kitą įprastą veiksmą – tarkime, greitąjį ėjimą ar tris minutes prie interneto, – jis suteiks tą pačią pertraukėlę, tik nedidins juosmens apimties.



Jei norite liautis rūkęs, paklauskite savęs, kodėl rūkote, – ar dėl to, kad mėgstate nikotiną, ar dėl to, kad tai sukelia stimuliacijos proveržį, ar tai būdas socializuotis? Jei rūkote dėl to, kad jums reikia stimuliacijos, tyrimai rodo, jog šiek tiek kofeino popiet gali padidinti tikimybę, kad mesite rūkyti. Daugiau kaip trys tuzinai mokslinių tyrimų, analizuojančių buvusius rūkalius, rodo, kad signalų ir atlygių, kuriuos jie susieja su cigaretėmis, atpažinimas ir paskui pasirinkimas kito įprasto veiksmo, kuris suteikia panašų atlygį, – „Nicorette“ pleistras, greiti atsispaudimai ar tiesiog kelios minutės pogulio ir atsipalaidavimo, – padeda lengviau mesti rūkyti.



Jeigu atpažįstate signalus ir atlygius, galite pakeisti įprastą veiksmą.

Bent jau dažniausiai. Nors kai kuriems įpročiams reikia kitos sudedamosios dalies: tikėjimo.

III.

„Yra šešios priežastys, kodėl visi mano, kad mes negalime laimėti“, – pasakė Dungy's savo „Buccaneers“, 1996 m. tapęs vyriausiuoju treneriu. Buvo likęs mėnuo iki sezono pradžios, visi sėdėjo drabužinėje. Dungy's pradėjo vardyti teorijas, kurias jie visi skaitė laikraščiuose ar girdėjo per radiją: komandos vadyba buvo sumaišyta su purvais. Jų naujasis treneris nepatikrintas. Žaidėjai išlepinti. Miestas abejingas. Pagrindiniai žaidėjai sužeisti. Jie neturi reikiamo talento.

„Tai yra numanomos priežastys, – pasakė Dungy's. – O dabar štai faktas: niekas mūsų nepralenks.“

Dungy'o strategija, aiškino jis, – pakeisti komandos elgesį taip, kad žaidėjų reakcijos būtų automatiškos. Jis netikėjo, kad „Buccaneers“ reikia storiausio žaidimo scenarijų žurnalo. Nemanė, kad jie turėtų įsiminti šimtus išsidėstymo variantų. Jiems tereikia išmokti kelių esminių judesių ir kaskart teisingai juos atlikti.

Tačiau sunku pasiekti amerikietiškojo futbolo žaidimo tobulumą. „Kiekvienas rungtynes – kiekvieną žaidimą – kas nors sujaukia, – sakė Hermas Edwardsas, vienas iš Dungy'o trenerių asistentų Tampoje. – Dažniausiai tai ne fizinė painiava, o protinė." Žaidėjai sugadina reikalą, kai pradeda per daug galvoti ar po laiko kritikuoti savo žaidimą, ar persigalvoja. Dungy's norėjo, kad visi sprendimai būtų priimti ne žaidžiant.

Tam reikėjo, kad žaidėjai atpažintų esamus įpročius ir išmoktų naujo įprasto elgesio.

Jis pradėjo stebėti, kaip jo komanda jau žaidžia.

„Pasitreniruokime dengiami gynybos, – vieną rytą per treniruotę sušuko Dungy's. – Penkiasdešimt penktasis, ką tu darai?"

„Aš stebiu bėgantį galinį puolėją ir puolimo gynėją", – tarė Derrickas Brooksas, gynėjas.

„Ir į ką būtent tu *žiūri*? Kur nukreiptos tavo akys?"

„Aš žiūriu, kur juda puolimo gynėjas, – atsakė Brooksas. – Žiūriu į įžaidėjo kojas ir klubus, kai jis ima kamuolį. Žiūriu, kokie tarpai linijoje, kad suprasčiau, ar jie ketina mesti ir ar įžaidėjas ketina mesti mano pusėn, ar į šalį."

Žaidžiant amerikietiškąjį futbolą šie regimi ženklai, vadinamieji raktai, per kiekvienas varžybas yra svarbiausi. Dungy'o naujovė – panaudoti juos kaip pakeistų įpročių signalus. Jis žinojo, jog kartais Brooksas per ilgai delsia, tik tada ima veikti. Jam tiek daug visko reikia apgalvoti – ar puolimo gynėjas išsiverš iš rikiuotės? Ar galinio puolėjo koja rodo, kad jis ketina bėgti, ar tai, kad jis ketina perduoti kamuolį? Tas galvojimas kartais sulėtina reakciją.

Dungy'o tikslas buvo išlaisvinti Brookso protą iš tokio analizavimo. Kaip ir Anoniminiai alkoholikai, jis pasinaudojo tais pačiais signalais, prie kurių Brooksas jau buvo įpratęs, bet uždavė jam kitą įprastą veiksmą, kurį šis galiausiai atlikdavo automatiškai.

„Noriu, kad pasinaudotum tais pačiais raktais, – pasakė Dungy's Brooksui. – Bet iš pradžių susitelk tik į galinį puolėją. Tik tiek. Daryk tai negalvodamas. O kai užimi poziciją, *tada* pradėk žiūrėti į įžaidėją."

Tai buvo gan kuklus pokytis – Brookso akys bus nukreiptos į tuos pačius signalus, bet, užuot žiūrėjęs daug kur vienu metu, Dungy'o palieptas, jis turės žiūrėti iš eilės ir iš anksto nuspręsti, vos tik išvydęs kiekvieną raktą.

Panašius nurodymus Dungy's davė kiekvienam žaidėjui ir vis treniravo juos atlikti tuos derinukus. Reikėjo beveik metų, kol Dungy'o įdiegti įpročiai pradėjo pasiteisinti. Komanda iš pradžių pralaimėdavo net lengvas rungtynes. Sporto apžvalgininkai klausinėjo, kodėl „Bucs" taip švaisto laiką psichologiniam šarlatanizmui.

Bet pamažu komanda pradėjo taisytis. Galiausiai įprasti veiksmai žaidėjams tapo tokie pažįstami, kad jie juos atlikdavo automatiškai, kai tik komanda išbėgdavo į aikštelę. Per antrąjį Dungy'o treniravimo sezoną „Bucs" laimėjo pirmąsias penkerias rungtynes ir pirmąsyk per penkiolika metų pateko į atrankines varžybas. 1999 m. jie laimėjo Lygos čempionatą.

Dungy'o treniravimo stilius pradėjo patraukti tautos dėmesį. Sporto žiniasklaida pamėgo jo švelnų malonų balsą, religingumą, tai, kad jis daug reikšmės teikė darbo ir šeimos gyvenimo suderinimui. Laikraščiai rašė, kaip jis atsiveždavo savo sūnus Ericą ir Jamie'į į stadioną, kad šie galėtų būti greta per treniruotes. Jie ruošdavo savo namų darbus jo kabinete ir surinkdavo rankšluosčius sportininkų drabužinėje. Atrodė, kad galiausiai aplankė sėkmė.

2000 m. „Bucs" vėl pateko į atrankines varžybas, paskui ir 2001 m. Dabar kiekvieną savaitę gerbėjai užplūsdavo stadioną. Sporto apžvalgininkai kalbėjo apie šią komandą kaip apie pretendentę į „Didžiąją taurę". Visa tai tapo realu.

•••

Nors „Bucs“ tapo stipria komanda, iškilo nerimą kelianti problema. Jie dažnai žaisdavo griežtą drausmingą žaidimą. Tačiau lemtingais, stresiniais momentais žaidimas pakrikdavo.

1999 m., sezono pabaigoje laimėję šešerias varžybas iš eilės, „Bucs“ Konferencijos čempionate sudavė smūgį Sent Luiso „Rams“. 2000 m. jiems pritrūko tik vienos pergalės iki „Didžiosios taurės“, mat jie pralošė Filadelfijos „Eagles“ 21:3. Kitąmet nutiko tas pats, „Bucs“ pralaimėjo „Eagles“ 31:9 ir praleido progą išsiveržti į priekį.

„Mes treniruodavomės, ir mums pavykdavo, o paskui per rungtynes, regis, išgaruodavo viskas, ką per treniruotes buvome išmokę, – pasakojo man Dungy's. – Vėliau man žaidėjai sakydavo: „Taip, tai buvo lemiama kova ir aš vėl sugrįžau prie to, prie ko buvau anksčiau pripratęs“ arba „Jaučiau, kad turiu pašokti aukščiau“. *Iš tikrųjų* jie sakė, kad didumą laiko pasikliovė mūsų sistema, bet kai viskas atsidurdavo ant ribos, tas tikėjimas išgaruodavo.“

Baigiantis 2001 m. sezonui, kai „Bucs“ jau antrus metus iš eilės nelaimėjo „Didžiosios taurės“, komandos vadybininkas pasikvietė Dungy'į į savo namus. Dungy's pastatė mašiną prie didelio ąžuolo, užėjo vidun ir po trisdešimties sekundžių buvo atleistas.

„Bucs“ laimėjo „Didžiąją taurę“ kitais metais. Žaidė tie patys žaidėjai, pasinaudodami Dungy'o derinukais ir metodika, remdamiesi jo suformuotais įpročiais. Jis pats žiūrėjo per TV, kaip jį pakeitęs treneris iškėlė Lombardi prizą. Bet tuo metu Dungy's jau buvo toli.

IV.

Maždaug 60 žmonių – futbolininkų mamos, teisininkai per pietų pertrauką, vyrukai su išblukusiomis tatuiruotėmis ir hipiai nutrintais džinsais – sėdi bažnyčioje ir klausosi vyriškio su pilvuku

ir kaklaraiščiu, išryškinančiu žydras jo akis. Jis atrodo kaip populiarus charizmatiškas politikas, kuris turi šansų garantuotai būti išrinktas dar kartą.

„Aš vardu Džonas, – tarė vyriškis. – Esu alkoholikas."

„Sveikas, Džonai", – atsakė visi.

„Pirmą kartą nusprendžiau ieškoti pagalbos, kai mano sūnui lūžo ranka, – pasakojo Džonas. Jis stovėjo prie pakylos. – Buvau užmezgęs meilės romaną su bendradarbe, ir ji pasakė, kad nori nutraukti santykius. Taigi nuėjau į barą ir išlenkiau dvi taureles vodkos, tada grįžau prie savo darbo stalo, o paskui per pietus nuėjau su draugu į „Chili" ir abudu išmaukėme po kelis alaus bokalus. Vėliau, apie antrą valandą, su kitu draugu nuėjome ir susiradome vietelę, kur buvo siūloma „du už vieno kainą – laiminga valanda". Tą dieną buvo mano eilė pasiimti vaikus. Žmona dar nežinojo apie mano meilės romaną. Taigi nuvažiavau į mokyklą ir juos pasiėmiau, tada grįžau namo ta pačia gatve, kuria jau daugybę kartų buvau važiavęs, ir trenkiausi į „Stop" ženklą kvartalo gale. Užvažiavau ant šaligatvio ir bum – tiesiai į ženklą. Semas – mano berniukas – nebuvo prisisegęs diržo, tad trenkėsi į priekinį stiklą ir susilaužė ranką. Prietaisų skydelis, į kurį jis susitrenkė nosį, buvo aptaškytas krauju, priekinis stiklas išdužo, ir aš išsigandau. Štai tada ir nusprendžiau, kad man reikia pagalbos.

Atsiguliau į kliniką gydytis, paskui išėjau, ir kurį laiką viskas atrodė labai gerai. Maždaug trylika mėnesių viskas buvo nuostabu. Jaučiau, kad galiu kontroliuoti savo gyvenimą, vaikščiojau į susirinkimus kas antrą dieną, bet galiausiai ėmiau galvoti: *nesu toks nevykėlis, kad man reikėtų bendrauti su ta grupele girtuoklių*. Tad lioviausi eiti į susirinkimus. Paskui mano mama susirgo vėžiu. Ji paskambino man į darbą. Jau porą metų gyvenau blaiviai. Mama važiavo namo iš gydytojo ir pasakojo man: „Jis pasakė, kad gali tai gydyti, bet vėžys jau labai išplitęs."

Padėjęs ragelį pirmiausia susiradau barą ir vėl pradėjau smarkiai gerti ištisus dvejus metus, kol žmona išsikraustė ir aš vėl turėjau pasiimti vaikus. Tuo metu man tikrai buvo blogai. Draugas įpratino mane vartoti kokainą, ir kiekvieną pavakarę aš prisikimšdavau to šlamšto, po penkių minučių pajusdavau galugerklyje silpną varvėjimą, o tada prisikimšdavau dar.

Šiaip ar taip, vėl buvo mano eilė pasiimti vaikus. Važiavau pas juos į mokyklą, jaučiausi visai gerai, tarsi man puikiai sektųsi, ir įlėkiau į sankryžą degant raudonai šviesai, o į mano automobilį įsirėžė milžiniškas sunkvežimis. Jis apvertė mašiną ant šono. Aš pats nenukentėjau, neliko nė įbrėžimo. Išlipau ir mėginau atversti mašiną, nes maniau: jei galėsiu iš čia paspukti ir parvažiuoti namo nespėjus atskubėti policijai, viskas bus gerai. Žinoma, nepavyko. Jie mane areštavo, kad vairavau neblaivus ir apsvaigęs, o kartu parodė, kokia suknežinta keleivio sėdynė greta vairuotojo. Ten visuomet sėdėdavo Semas. Jeigu jis būtų per avariją ten sėdėjęs, būtų žuvęs.

Taigi aš vėl pradėjau vaikščioti į susirinkimus ir mano globėjas man pasakė, jog nesvarbu, kad aš jaučiausi galįs kontroliuoti savo gyvenimą. Jeigu mano gyvenime nebus aukštesnės jėgos, jei aš nepripažinsiu savo bejėgiškumo, nieko neišeis. Maniau, kad tai nesąmonė – juk aš ateistas. Bet supratau – jei niekas nepasikeis, aš užmušiu savo vaikus. Tad pradėjau ieškoti tikėjimo, remtis tuo, kad yra kažkas, aukštesnis už mane. Ir tai padeda. Aš nežinau, ar tai Dievas, ar dar kas, bet yra jėga, kuri man padeda išlikti blaiviam jau septynerius metus, ir aš jaučiu jai pagarbią baimę. Ne kiekvieną rytą blaivus išlieku savaime – taip, aš jau neėmiau į burną nė lašo septynerius metus, bet kartais ryte atsibundu jausdamasis taip, lyg tą dieną grėstų atkritimas. Tokiomis dienomis aš kreipiuosi pagalbos į aukštesnę jėgą, skambinu savo globėjui, ir dažniausiai mes nekalbame apie gėrimą. Šnekamės apie gyvenimą, santuoką ir mano darbą, o kai jau esu pasirengęs eiti į dušą, mano galva vėl švari ir patikima."

Pirmosios Anoniminių alkoholikų teorijos supratimo spragos, kad jiems sekasi vien tik perprogramuoti dalyvių įpročius, atsivėrė šiek tiek daugiau kaip prieš metus, jas atskleidė istorijos, kurias pasakojo tokie alkoholikai kaip Džonas. Mokslininkai tyrėjai pradėjo suvokti, kad įpročio pakeitimas puikiai padeda daugumai žmonių tol, kol juos ištinka didžiulis stresas, kaip antai žinia, kad mama serga vėžiu ar kad jūsų santuoka žlunga – pernelyg didelis sukrėtimas, dėl kurio alkoholikas dažniausiai vėl atkrinta. Mokslininkai klausė: jei įpročio pakeitimas yra toks paveikus, kodėl jis žlunga tokiais lemiamais momentais? Ir kai jie, ieškodami atsakymo į savo klausimą, įsigilino į alkoholikų istorijas, suprato, kad pakeisti įpročiai įsitvirtina ir tęsiasi kaip nauja elgsena tik tuomet, kai juos lydi dar kažkas.

Vienas Alkoholikų tyrimų grupės Kalifornijoje mokslininkų būrelis per pokalbius įžvelgė tam tikrą modelį. Alkoholikai tvirtindavo vis tą patį: atpažinti signalus ir pasirinkti naują įprastą veiksmą yra svarbu, tačiau be dar vieno komponento nauji įpročiai niekada iki galo neįsigali.

Alkoholikai sako, kad šio reiškinio paslaptis yra Dievas.

Mokslininkai tyrėjai nepakentė tokio paaiškinimo. Dievas ir dvasingumas nėra patikrinamos hipotezės. Bažnyčios yra pilnos girtuoklių, kurie tebegeria, nors pamaldžiai tiki. Vis dėlto kalbantis su žalingų įpročių turinčiais žmonėmis nuolat iškildavo dvasingumo klausimas. Tad 2005 m. tyrėjų grupė – šįsyk iš Berlyno universiteto koledžo, Brauno universiteto ir Nacionalinio sveikatos instituto – pradėjo alkoholikų klausinėti įvairiausiom religinėm ir dvasinėm temom. Paskui pasižiūrėjo į duomenis, ar yra kokia nors sąsaja tarp religijos ir to, kaip ilgai žmogus išgyvena blaiviai. Išryškėjo dėsningumas. Alkoholikai, kurie pratinosi pakeisti įpročius, kaip rodė faktai, galėdavo dažnai išlikti blaivūs tol, kol savo gyvenime patirdavo didžiulį sukrečiantį įvykį, o jį patyrę dauguma vėl pradėdavo gerti, nesvarbu, kiek daug naujų įprastų veiksmų būtų išmokę.

Tačiau tie alkoholikai, kurie, kaip Džonas iš Bruklino, patikėjo, kad jų gyvenimus tvarko aukštesnė jėga, labiau ištverdavo streso laikotarpius išlikdami blaivūs.

Mokslininkai tyrėjai nusprendė, kad svarbu ne Dievas, o pats tikėjimas – jis ir lėmė tą skirtumą. Kai tik žmonės išmokdavo kuo nors tikėti, šis jų gebėjimas perimdavo kitas gyvenimo sritis, kol jie patikėdavo, kad gali pasikeisti. Tikėjimas buvo tas komponentas, kuris pakeistą įpročio ciklą paversdavo nusistovėjusiu elgesiu.

„Prieš metus nebūčiau to pasakęs – štai kaip greitai keičiasi mūsų supratimas, – kalbėjo Toniganas, Naujosios Meksikos universiteto mokslininkas tyrėjas, – tačiau pasirodo, kad viską lemia tikėjimas. Neprivalai tikėti Dievo, bet reikia gebėjimo tikėti, kad padėtis pasitaisys.

Net jei įskiepysite žmonėms geresnių įpročių, tai nepakeis priežasties, dėl ko jie iš pradžių ėmė gerti. Galiausiai jų gyvenime ateis sukrečianti juoda diena, ir tada joks įprastas veiksmas nepadės taip, kad atrodytų, jog viskas yra gerai. Viską lemia *tikėjimas*, kad jie gali įveikti stresą be alkoholio."

Suburdami alkoholikus į susirinkimus, kur perteikiamas tikėjimas, – kur jis išties yra integrali dvylikos žingsnių dalis, – AA moko žmones kuo nors tikėti, kol jie patiki programa ir savimi pačiais. Tai leidžia jiems galiausiai patikėti, kad jų būklė pagerės, o paskui taip iš tiesų ir įvyksta.

„Vienu momentu žmonės AA grupėje apsidairo ir pagalvoja: *jeigu tai padėjo štai anam vyrukui, manau, gali padėti ir man*, – pasakė Lee Ann Kaskutas, vyresnioji mokslinė bendradarbė iš Alkoholikų tyrimo grupės. – Tos AA grupės ir dalijimasis patirtimi jose veikia išties galingai. Žmonės gali skeptiškai žiūrėti į savo gebėjimą pasikeisti savarankiškai, bet grupė juos įtikins atsikratyti nepasitikėjimo. Bendruomenė sukuria tikėjimą."

Kai Džonas išėjo iš AA susirinkimo, paklausiau jo, kodėl dabar programa padėjo, o anksčiau ne. „Kai po susidūrimo su sunkvežimiu aš ėmiau lankytis susitikimuose, vienas žmogus paprašė, gal koks nors savanoris galėtų padėti išnešti kėdes, – pasakojo jis man. – Aš pakėliau ranką. Tai nebuvo didelis darbas, jis užtruko tik penkias minutes, bet buvo gera padaryti ką nors *ne dėl savęs*. Manau, tai ir pastūmėjo mane į kitokį kelią. Pirmą kartą aš nebuvau pasirengęs įsilieti į grupę, bet sugrįžęs pradėjau tikėti."

V.

Prabėgus savaitei po to, kai Dungy's buvo atleistas iš „Bucs" trenerio pareigų, Indianapolio „Colts" savininkas paliko penkiolikos minučių žinutę šio trenerio atsakiklyje. Nors „Colts" turėjo vieną geriausių NFL įžaidėjų – Peytoną Manningą, jie ką tik baigė siaubingą sezoną. Savininkui reikėjo pagalbos. Jis jau pavargo kentėti pralaimėjimus. Dungy's persikėlė į Indianapolį ir tapo vyriausiuoju treneriu.

Jis išsyk ėmė įgyvendinti savo pagrindinį žaidimo planą: keisti „Colts" įprastus veiksmus ir mokyti žaidėjus pasinaudoti senais signalais, kad būtų pakeisti įpročiai. Per savo pirmąjį sezoną „Colts" pasiekė 10 pergalių, patyrė 6 pralaimėjimus ir pateko į atkrintamąsias varžybas. Kitą sezoną jie pasiekė 12 pergalių ir patyrė 4 pralaimėjimus, ir nuo „Didžiosios taurės" juos skyrė tik vienos varžybos. Garsas apie Dungy'į vis labiau sklido. Laikraščiai rašė, televizija rodė laidas iš to krašto. Atskrisdavo aistruoliai, kad galėtų aplankyti tą pačią bažnyčią, į kurią eidavo Dungy's. Jo sūnūs tapo nuolatiniais padėjėjais sportininkų drabužinėje ir prie šoninės linijos. 2005 m. Jamie's, vyriausias jo sūnus, baigė vidurinę mokyklą ir išvyko į koledžą Floridoje.

Nors Dungy'ui vis labiau sekėsi, vis dėlto išryškėjo tas pats nerimą keliantis modelis. „Colts" visą sezoną žaisdavo drausmingą, pergalingą

amerikietiškąjį futbolą, o paskui, pajutę atrankos varžybų įtampą, sutrikdavo. „Tikėjimas sudaro didžiausią sėkmės dalį žaidžiant profesionalų amerikietiškąjį futbolą, – sakė man Dungy's. – Komanda *norėjo* tikėti, bet kai padėtis pasidarydavo išties įtempta, jie sugrįždavo prie savo senų įpročių, prie sau patogaus elgesio."

2005 m. „Colts" baigė reguliarųjį sezoną turėdami 14 pergalių ir 2 pralaimėjimus – tai buvo geriausias rezultatas jų žaidimo istorijoje.

Ir tada įvyko tragedija.

Likus trims dienoms iki Kalėdų, Tony'o Dungy'o telefonas suskambo vidury nakties. Atsiliepė jo žmona ir padavė jam ragelį manydama, kad čia vienas iš jo žaidėjų. Kalbėjo slaugytojas. Dungy'o sūnus Jamie's šį pat vakarą buvo atvežtas į ligoninę dėl suspaustos ir sužalotos gerklės. Jo draugė rado jį pasikorusį diržu savo bute. Greitoji pagalba skubiai atgabeno jį į ligoninę, bet pastangos jį atgaivinti buvo nesėkmingos. Jamie's mirė.

Kapelionas atskrido su jų šeima praleisti Kalėdų. „Gyvenimas jau niekada nebebus toks pat, – pasakė jis jiems, – bet jūs ne visada jausitės taip, kaip jaučiatės dabar."

Praėjus kelioms dienoms po laidotuvių Dungy's grįžo prie šoninės linijos. Jam reikėjo šiokio tokio prasiblaškymo, tiek jo žmona, tiek jo komanda skatino jį grįžti prie darbo. „Mane nugalėjo jų meilė ir palaikymas, – rašė jis vėliau. – Kaip grupė, mes visada sunkiu metu remdavomės vieni kitais; dabar man jų reikėjo labiau nei bet kada."

Komanda pralošė pirmąsias atkrentamąsias varžybas ir tuo baigė savo sezoną. Tačiau stebint Dungy'į, išgyvenantį savo tragediją, „kažkas pasikeitė, – pasakė man vienas to meto žaidėjas. – Mes matėme, kaip sielojasi treneris tuo sunkiu laikotarpiu, ir visi norėjome jam kaip nors padėti."

Būtų supaprastinta, netgi nerūpestinga ir išdidu teigti, kad to jaunuolio mirtis gali turėti tokį poveikį žaidimui. Dungy's visada sa-

kydavo, kad jam nėra nieko svarbesnio už šeimą. Bet per iškeliavusio Jamie'o šermenis, „Colts" rengiantis kitam sezonui, kažkas pasikeitė, kaip sakė komandos žaidėjai. Komanda kaip niekad perprato Dungy'o viziją – kaip reikėtų žaisti amerikietiškąjį futbolą. Jie pradėjo tikėti.

„Daugybę praėjusių sezonų nerimaudavau dėl sutarties ir atlyginimo, – sakė vienas žaidėjas, kuris, kaip ir kiti, pasakojo apie tą laikotarpį norėdamas išlikti anonimas. – Kai treneris sugrįžo po laidotuvių, aš norėjau jam atiduoti visa, ką tik galiu, numalšinti jo skausmą. Atiduoti visą save komandai."

Kitas žaidėjas pasakojo: „Kai kurie žmonės mėgsta apkabinti vieni kitus. Aš nemėgstu. Nebuvau apkabinęs savo sūnų ištisą dešimtmetį. Bet kai treneris sugrįžo, priėjau prie jo ir apkabinau, ir laikiau taip ilgai, kaip tik galėjau, nes norėjau, kad jis žinotų, jog aš esu čia dėl jo."

Po Dungy'o sūnaus mirties komanda pradėjo žaisti kitaip. Tarp žaidėjų įsivyravo tikėjimas Dungy'o strategijos stiprybe. Per treniruotes ir grumtynes, kuriomis jie rengėsi 2005 m. sezonui, „Colts" žaidė kietą tikslų amerikietiškąjį futbolą.

„Daugelis amerikietiškojo futbolo komandų iš tiesų nėra komandos. Tai tik vyrukai, kurie darbuojasi kartu, – pasakojo man trečiasis to laikotarpio žaidėjas. – Bet mes tapome *komanda*. Jaučiausi nuostabiai. Treneris tiesiog kibirkščiavo, bet ne tik jis čia buvo svarbus. Kai jis grįžo dirbti, atrodė, kad mes iš tikrųjų patikėjome vienas kitu, kad žinome, kaip žaisti drauge – taip niekada iki šiol dar nebuvo."

„Colts" žaidėjų tikėjimas savo komanda – Dungy'o taktika ir savo gebėjimu laimėti – išryškėjo po tragedijos. Tačiau dažniausiai panašus tikėjimas gali pasireikšti be jokios nelaimės ar tragedijos.

1994 m. Harvarde atliktas tyrimas, įtraukęs žmones, radikaliai pakeitusius savo gyvenimus, parodė, kad kai kurie jų pakeitė savo įpročius po asmeninės tragedijos – tarkim, po skyrybų ar susirgę mirtina liga. Kiti pakeitė įpročius išvydę, kaip jų draugas išgyvena

didžiulį sielvartą ar ką nors baisaus, kaip ir Dungy'o žaidėjai, pamatę jo vidinę kovą.

Tačiau dažniausiai žmonių pasikeitimą nulemdavo ne tragedija. Jie pasikeitė todėl, kad priklausė grupėms, kurios padėjo lengviau tai padaryti. Viena moteris pasakojo, kad visas jos gyvenimas pasikeitė tada, kai ji pradėjo lankyti psichologijos kursus ir susipažino su nuostabia grupe. „Ta grupė atvėrė Pandoros skrynią, – pasakojo moteris tyrėjams. – Daugiau nebegalėjau taikstytis su tokia padėtimi. Pasikeitė pati mano esmė." Vienas vyriškis pasakė, kad rado naujų draugų, tarp kurių jis galėjo būti visuomeniškas, draugiškas. „Kai stengiuosi nugalėti savo drovumą, jaučiu, kad čia iš tiesų veikiu ne aš, o kažkas kitas", – pasakojo jis. Tačiau dalyvaudamas savo naujoje grupėje jis liovėsi jautęs, kad vaidina. Pradėjo tikėti, kad nėra drovus, ir galiausiai išties atsikratė drovumo. Kai žmonės įsitraukia į grupes, kuriose pasikeitimas atrodo įmanomas, jis tampa daug realesnis. Nes dauguma žmonių, kurie nuodugniai peržiūri ir perkuria savo gyvenimą, tai padaro ne dėl vaisingų konstruktyvių momentų ar gyvenimą keičiančių nelaimių. Egzistuoja bendruomenės, – kartais jas sudaro tik vienas kitas žmogus, – kuriose tas pasikeitimas tampa įtikimas. Viena moteris pasakojo mokslininkams tyrėjams, kad jos gyvenimas pasikeitė po to, kai ji visą dieną valė tualetus – ir po to, kai kelias savaites aptarinėjo su savo kolegėm valytojom, ar jai nereikėtų palikti savo vyro.

Vienas psichologas, dalyvavęs tyrime, Toddas Hearthertonas, man pasakė: „Kiti žmonės iš tikrųjų pasikeičia. Kai tuos pokyčius matome žiūrėdami jiems į akis, tai pradeda atrodyti realu." Toks tikėjimo mechanizmas vis dar lieka mažai suprastas. Niekas iš tiesų nežino, kodėl grupė, į kurią moteris pateko lankydama psichologijos kursus, ją įtikino, kad viskas yra kitaip, kodėl Dungy'o komanda susivienijo po savo trenerio sūnaus mirties. Daugybė žmonių guodžiasi savo draugams dėl nenusisekusių santuokų ir

niekada nepalieka savo sutuoktinių; daugelis komandų mato savo trenerius, išgyvenančius tagedijas, ir niekada nepradeda darniai dirbti.

Tačiau mes žinome: kad įprotis pasikeistų visam laikui, žmonės privalo įtikėti, kad pasikeitimas yra įmanomas. Tas pats procesas, kuris AA daro tokius paveikius, – ta grupės galia išmokyti individus tikėti, – įvyksta visur, kur tik žmonės susitelkia draugėn, kad padėtų vieni kitiems pasikeisti. Įtikėti lengviau, kai tai įvyksta bendruomenėje.



Praslinkus dešimčiai mėnesių po Jamie'o mirties prasidėjo 2006 m. amerikietiškojo futbolo sezonas. „Colts" žaidė neprilygstamai, laimėjo pirmąsias devynerias rungtynes ir baigė metus turėdami 12 laimėjimų ir 4 pralaimėjimus. Jie laimėjo pirmąsias savo atkrintamąsias varžybas, paskui sumušė Baltimorės „Ravens" ir tapo diviziono laimėtojais. Tuo metu jie tik per vieną žingsnį buvo nuo „Didžiosios taurės", žaisdami Konferencijos čempionate, – Dungy's 8 kartus tokias varžybas buvo pralaimėjęs.

Rungtynės įvyko 2007 m. sausio 21 d. „Colts" žaidė su Naujosios Anglijos „Patriots" – ta pačia komanda, kuri du kartus užgesino jų užsidegimą laimėti „Didžiąją taurę".

„Colts" pradėjo žaidimą puikiai, bet dar nesibaigus pirmajam kėliniui pradėjo atsilikti. Žaidėjai bijojo pridaryti klaidų arba taip troško įveikti paskutinę kliūtį, skiriančią juos nuo „Didžiosios taurės", kad nebesusivokė, į ką turėtų susitelkti. Jie liovėsi remtis savo įpročiais ir pradėjo pernelyg daug galvoti. Dėl prastos gynybos dažnai prarasdavo kamuolį. Vienas iš Peytono Manningo perdavimų buvo perimtas ir įmestas įvartis. Varžovai „Patriots" išsiveržė į priekį 21:3. Jokia komanda per visą NFL istoriją nebuvo įveikusi tokio

didelio atotrūkio Konferencijos čempionate. Dungy'o komandai ir vėl grėsė pralaimėjimas.

Per pertrauką tarp kėlinių komanda susibūrė drabužinėje ir Dungy's paprašė visų sustoti aplink jį ratu. Pro uždaras duris skverbėsi triukšmas iš stadiono, bet viduje buvo tylu. Dungy's pažvelgė į savo žaidėjus.

Jie turi patikėti, pasakė jis.

„Mes buvome atsidūrę tokioje pat situacijoje, žaisdami su ta pačia komanda 2003 metais, – tarė jiems Dungy's. Anuomet jiems pritrūko vieno metro iki laimėjimo. – Parenkite savo kovos kardus, nes šįsyk mes ketiname laimėti. Tai *mūsų* žaidimas. Tai *mūsų* laikas."

„Colts" išėjo žaisti antrojo kėlinio ir pradėjo žaisti taip, kaip žaisdavo per ankstesnes rungtynes. Jie išsaugodavo savo susikaupimą į signalus ir įpročius. Atidžiai atlikdavo derinukus, kuriuos treniravosi atlikti pastaruosius penkerius metus tol, kol šie tapo automatiški. Per pradinį prasiveržimą jų puolėjams vargais negalais pavyko įveikti 66 jardus per keturiolika ėjimų ir įmušti įvartį. Paskui, tris minutes kontroliavę kamuolį, jie ir vėl įmušė įvartį.

Kai baigėsi paskutinis ketvirtis, komandos buvo pasiekusios lygiąsias. Dungy'o komanda ėmė žaisti tvarkingai, bet neįstengė išsiveržti į priekį. Kai žaisti liko 3 minutės ir 49 sekundės, „Patriots" pelnė taškų, ir Dungy'o žaidėjai atsiliko 34:31. „Colts" gavo kamuolį ir pradėjo veržtis per aikštelę. Per 19 sekundžių jiems pavyko nubėgti 70 jardų ir įlėkti į galinę zoną. Pirmą kartą per visą žaidimą „Colts" pirmavo 38:34. Laikmatis rodė, kad liko 60 sekundžių. Jeigu Dungy'o komandai pavyktų sustabdyti „Patriots", kad šie neįmuštų įvarčio, „Colts" laimėtų.

Žaidžiant amerikietiškąjį futbolą, 60 sekundžių yra ištisa amžinybė.

„Patriots" įžaidėjas Tomas Brady's įmušdavo įvarčių per gerokai trumpesnį laiką. Per kelias sekundes nuo žaidimo pradžios Brady's

nuvedė savo komandą iki pusės aikštelės. Likus 17 sekundžių „Patriots“ atsidūrė per metimo nuotolį, pasirengę finaliniam didžiajam žaidimui, kuris suduotų Dungy'ui dar vieną smūgį ir dar sykį sutriuškintų jo komandos svajonę laimėti „Didžiąją taurę“.

Kai „Patriots“ prisiartino prie grumtynių linijos, „Colts“ gynėjai užėmė pozicijas. Marlinas Jacksonas, „Colts“ galinis puolėjas, stovėjo per 10 jardų nuo linijos. Jis žvelgė į savo signalus: koks tarpas tarp „Patriots“ linijos puolėjo ir kokia galinio puolėjo padėtis. Abu signalai jam bylojo, kad laukia perdavimų žaidimas. Tomas Brady's, „Patriots“ įžaidėjas, atsistojo tokia pozicija, kad galėtų paduoti kamuolį tarp kojų atgal kitam žaidėjui, stovinčiam už nugaros. Jacksonas jau bėgo. Brady's perdavė kamuolį. Jo numatytas taikinys buvo „Patriots“ puolėjas už 22 jardų, atsidengęs, netoli aikštelės vidurio. Jei šis puolėjas pagautų kamuolį, labai tikėtina, kad galėtų jį priartinti prie galinės zonos ar įmušti įvartį. Kamuolys skriejo oru. Jacksonas, „Colts“ galinis puolėjas, jau bėgo prie kampo, paklusdamas savo įpročiui. Jis pralėkė pro dešinį varžovo puolėjo petį ir atsidūrė priešais jį kaip tik tą akimirką, kai atskriejo kamuolys. Jacksonas stvėrė kamuolį ore ir perėmė, nubėgo dar kelis žingsnius ir tada, prispaudęs jį prie krūtinės, krito ant žemės. Visa tai įvyko mažiau nei per penkias sekundes. Žaidimas buvo baigtas. „Colts“ laimėjo.

Po dviejų savaičių jie laimėjo „Didžiąją taurę“. Yra tuzinai priežasčių, kuriomis galima būtų paaiškinti, kodėl tais metais „Colts“ galiausiai tapo čempionais. Galbūt jiems tiesiog pasisekė. Gal tai buvo jų metas. Tačiau Dungy'o žaidėjai sako: tai dėl to, kad jie patikėjo ir kad tas tikėjimas padėjo įgyvendinti tai, ko jie buvo išmokę, – tuos įprastus veiksmus, kuriuos jie treniravosi atlikti tol, kol šie tapo automatiški netgi didžiausios įtampos akimirkomis.

„Mes didžiuojamės, kad laimėjome šį čempionatą mūsų vadovo, trenerio Dungy'o, dėka, – vėliau pasakė Peytonas Manningas

komandai, glausdamas prie savęs „Didžiosios taurės“ laimėtojams įteikiamą Lombardi trofėjų.

Dungy's grįžo pas savo žmoną.

„Mes tai pasiekėme“, – pasakė jis.

•••

Kaip įpročiai pasikeičia?

Deja, nėra ypatingos žingsnių tvarkos, kuri garantuotai padėtų kiekvienam žmogui. Mes žinome, kad įpročio negalima panaikinti – jis turi būti pakeistas. Ir žinome, kad įpročiai lengvai formuojami, kai pritaikoma Auksinė įpročio keitimo taisyklė: jei išsaugome tą patį signalą ir tą patį atlygį, galima įterpti naują įprastą veiksmą.

Tačiau to nepakanka. Kad įprotis išliktų pakitęs, žmonės turi tikėti, jog pasikeitimas yra įmanomas. Ir dažniausiai šis tikėjimas atsiranda tik grupei padedant.

Jei norite mesti rūkyti, išsiaiškinkite, koks kitas įprastas veiksmas patenkintų tą troškimą, kurį patenkina cigaretės. Paskui susiraskite palaikymo grupę, buvusių rūkalių būrelį arba bendruomenę, kuri padės jums patikėti, jog galite apsieiti be nikotino, ir pasiremkite ta grupe, vos tik pajuntate, kad galite suklupti.

Jei norite numesti svorio, ištyrinėkite savo įpročius ir nustatykite, kodėl jūs kasdien atsistojate nuo savo darbo stalo ko nors sukrimsti, paskui susiraskite žmogų, kuris pasivaikščiotų drauge su jumis ar pasišnekučiuotų prie darbo stalo, o ne kavinėje, grupę, kuri kartu siektų numesti svorio, o gal dar kokį kolegą, kuris irgi norėtų kramsnoti obuolius, o ne traškučius.

Liudijimas yra aiškus. Jei norite pakeisti įprotį, turite sugalvoti naują įprastą veiksmą, ir sėkmės tikimybė labai padidės, kai įsipareigosite jį pakeisti dalyvaudami grupėje. Tikėjimas yra svarbiausias

komponentas, ir jis išauga iš bendruomeninės patirties, net jei tą bendruomenę tesudaro du žmonės.

Mes žinome, kad pasikeitimas *gali* įvykti. Alkoholikai gali liautis gėrę. Rūkaliai gali mesti rūkyti. Ilgamečiai nevykėliai gali tapti čempionais. Jūs galite liautis graužti nagus ar užkandžiauti darbe, šaukti ant savo vaikų, neiti miegoti visą naktį ar nerimauti dėl menkų rūpestėlių. Ir, kaip nustatė mokslininkai, kai pasirūpinama įpročiais, gali pasikeisti ne tik individų, bet ir kompanijų, organizacijų, bendruomenių gyvenimai, kaip matysime iš tolesnių skyrių.



SĖKMINGAI DIRBANČIŲ ORGANIZACIJŲ ĮPROČIAI

4

PAGRINDINIAI ĮPROČIAI, ARBA BALADĖ APIE PAULĄ O'NEILLĄ

Kurie įpročiai svarbiausi

I.

1987 m., audringą spalio dieną, garsių Volstrito investuotojų ir vertybinių popierių biržos finansų analitikų būrys susirinko Manhatano prabangaus viešbučio pobūvių salėje. Jie čia atvyko pasveikinti naujojo JAV aliuminio kompanijos (*Aluminum Company of America*), vadinamosios Alcoa, generalinio direktoriaus. Alcoa – tai korporacija, kuri kone šimtmetį valdė viską – pradedant folija, į kurią įvyniojami „Hershey" ledai bei šokoladai, „Coca-Colos" skardinėmis ir baigiant kosminių palydovų varžtais.

Prieš gerą šimtmetį Alcoa steigėjas sumanė aliuminio lydymo procesą, ir nuo tada kompanija tapo viena didžiausių pasaulyje. Dauguma čia susirinkusių žmonių buvo investavę milijonus dolerių į Alcoa akcijas ir džiaugėsi pastovia grąža. Tačiau praėjusiais metais investuotojai pradėjo murmėti. Alcoa vadybininkai darė klaidingus žingsnius vieną po kito, neišmintingai mėgindami išsiplėsti, įkurti naują produktų liniją, o konkurentai nugvelbė jų klientus ir pajamas. Todėl buvo jaučiamas palengvėjimas, kai Alcoa valdyba pranešė, kad atėjo metas naujam vadovui. Nors tas palengvėjimas virto nerimu, kai buvo paskelbta, kas pasirinktas: naujasis generalinis direktorius

bus ankstesnis vyriausybės biurokratas Paulas O'Neillas. Dauguma Volstrito darbuotojų apie jį niekada net nebuvo girdėję. Kai Alcoa suplanavo šį susitikimą ir pasveikinimą Manhatano viešbučio pokylių salėje, buvo pakviesti visi bent kiek stambesni investuotojai. Likus penkioms minutėms iki vidurdienio, O'Neillas užlipo ant scenos. Jis buvo penkiasdešimt vienų metų vyriškis, tvarkingas, tvirtas, vilkėjo pilku su šviesiais ruoželiais kostiumu, buvo pasirišęs ryškų raudoną kaklaraištį. Jo plaukai buvo žili, laikysena tiesi, kariška. O'Neillas energingai užbėgo laipteliais ir šiltai nusišypsojo. Atrodė orus, rimtas, pasitikintis savimi. Tikras generalinis direktorius.

Tada jis prabilo.

„Noriu pasikalbėti su jumis apie darbo saugą, – tarė jis. – Kasmet daugybė Alcoa darbininkų taip susižaloja, kad praleidžia visą darbo dieną. Mūsų rodikliai yra geresni negu bendri Amerikos darbo jėgos saugos rodikliai, ypač turint omenyje, kad mūsų darbininkai dirba su metalais, įkaitusiais iki 600–700 laipsnių Celsijaus, ir mašinomis, kurios gali nupjauti žmogui ranką. Bet mūsų darbo sauga dar nėra ganėtinai gera. Aš ketinu paversti Alcoa pačia saugiausia Amerikos kompanija. Noriu pasiekti, kad nebūtų nė vieno susižalojimo."

Būrelis klausytojų sutriko. Tokie susibūrimai dažniausiai vykdavo pagal scenarijų: naujasis generalinis direktorius prisistatydavo, mestelėdavo dirbtinį save smerkiantį juokelį – tarkim, kaip jis pramiegojo visus Harvardo verslo mokyklos mokslus, o tada pažadėdavo didinti pelną ir mažinti išlaidas. Paskui prasidėdavo kritika – mokesčių, verslo reguliavimo, o kartais ir teisininkų – tokia ugninga, kad piršdavosi mintys apie tiesioginę skyrybų bylos patirtį. Galiausiai kalba būdavo baigiama skambiu tuščiažodžiavimu: „sinergija", „teisingas dydis", „kooptacija", tuomet visi galėdavo grįžti į savo darbo vietas, įsitikinę, kad kapitalizmas ir toliau saugiai gyvuos.

O'Neillas nieko nepasakė apie pelną. Neužsiminė apie mokesčius. Nekalbėjo apie „vienijimosi pasitelkimą, kad būtų pasiekta dvi-

guba sinerginė rinkos nauda". Galop iš jo kalbos apie darbo saugą visi klausytojai suprato, kad O'Neillas galėtų būti reguliavimo šalininkas arba dar blogiau – demokratas. Tai buvo gąsdinanti perspektyva.

„Taigi prieš kalbėdamas toliau, – tarė O'Neillas, – noriu parodyti šioje salėje esančias atsargines duris. – Jis mostelėjo ranka į salės užnugarį. – Gale yra pora durų, ir jei netikėtai kiltų gaisras ar kokia kita avarija, jūs galėtumėte pro jas išeiti, nusileisti laiptais į vestibiulį ir ramiai palikti pastatą."

Tyla. Vienintelis triukšmas buvo pro langus atsklindantis eismo ūžesys. Sauga? Atsarginės durys? Ar čia koks pokštas? Vienas investuotojas salėje žinojo, kad septintajame dešimtmetyje O'Neillas gyveno Vašingtono mieste. Jis pamanė: *tas vyrukas turbūt padaugino narkotikų.*

Galiausiai kažkas pakėlė ranką ir paklausė apie aviacinį kosminį skyrių. Kitas paklausė apie kompanijos kapitalo skaičius.

„Nežinau, ar mane išgirdote, – pasakė O'Neillas. – Jei norite suprasti, kaip dirba Alcoa, pasižiūrėkite į savo darbo saugos skaičius. Jei mes sumažinsime susižalojimų, tai įvyks ne dėl organizavimo ar kitokių nesąmonių, kurias jūs kartais girdite iš kitų generalinių direktorių, o tik dėl to, kad šios kompanijos žmonės sutiko tapti svarbios visumos dalimi: jie atsidėjo tam, kad sukurtų puikų įprotį. Sauga bus rodiklis, kad mes darome pažangą keisdami savo įpročius visoje institucijoje. Štai taip mes turėtume būti vertinami."

Kai prisistatymas baigėsi, investuotojai kone išvirto pro duris. Vienas nubėgo į vestibiulį, susirado mokamą telefoną ir paskambino dvidešimčiai didžiausių savo klientų.

„Aš pasakiau, kad valdyba vadovu išrinko kuoktelėjusį hipį ir jis ketina pražudyti kompaniją, – pasakė man tas investuotojas. – Liepiau jiems parduoti savo akcijas tučtuojau, kol visi kiti išėję iš salės nepradėjo skambinti savo klientams ir neliepė jiems padaryti to paties. Tai buvo pats blogiausias patarimas, mano duotas per visą karjerą."

Prabėgus metams po O'Neillo kalbos, Alcoa pelnas pasiekė rekordines aukštumas. Kai 2000 m. O'Neillas išėjo į pensiją, kompanijos metinės grynosios pajamos buvo penkis kartus didesnės negu jam tik pradėjus vadovauti ir jos rinkos kapitalizacija pasiekė 27 mlrd. dolerių. Žmogus, investavęs 1 mln. dolerių tą dieną, kai O'Neillas tapo generaliniu direktoriumi, per jo vadovavimo kompanijai laikotarpį būtų uždirbęs dar 1 mln. dolerių dividendų, o jo vertybinių popierių vertė būtų padidėjusi penkis kartus.

Be to, šitaip pelnas išaugo kaip tik tada, kai Alcoa tapo viena saugiausių kompanijų pasaulyje. Prieš ateinant O'Neillui, beveik kiekviename Alcoa fabrike įvykdavo maždaug po vieną nelaimingą atsitikimą per savaitę. Nuo tada, kai buvo įgyvendintas jo sumanytas darbo saugos planas, kai kurie įrengimai be pertrūkių veikė metų metus, ir joks darbuotojas neprarado nė vienos darbo dienos per nelaimingą atsitikimą. Kompanijos darbininkų susižalojimų rodiklis tapo dvidešimt kartų mažesnis už JAV vidurkį.

Taigi kaip O'Neillui pavyko paversti vieną didžiausių, sunkiausių ir pavojingiausių kompanijų pelninga ir saugia?

Atakuojant vieną įprotį ir tada stebint pokyčių raibulius, nuvilnijančius per visą organizaciją.

„Aš žinojau, kad turiu pakeisti Alcoa, – pasakojo man O'Neillas. – Bet juk negali *įsakyti* žmonėms pasikeisti. Smegenys veikia kitaip. Tad nusprendžiau pradėti nuo dėmesio sutelkimo į vieną dalyką. Jei galėčiau sugriauti įpročius, susijusius su vienu reiškiniu, tai pasklistų per visą kompaniją."

O'Neillas buvo įsitikinęs, jog kai kurie įpročiai gali pradėti grandininę reakciją, pakeičiančią kitus įpročius, veikiančius visą organizaciją. Kitaip tariant, vieni įpročiai reiškia daugiau nei kiti, jie perkuria verslą ir gyvenimus. Tai pagrindiniai įpročiai, ir jie gali daryti įtaką žmonių darbui, valgymui, žaidimams, gyvenimui, pi-

nigų leidimui ir bendravimui. Pagrindiniai įpročiai pradeda procesą, kuris ilgainiui keičia viską.

Pagrindiniai įpročiai rodo, kad sėkmė nepriklauso nuo to, ar teisingai atliksi kiekvieną smulkmeną, o remiasi kelių esminių prioritetų atpažinimu ir jų pavertimu galingais svertais. Pirmoje šios knygos dalyje aiškinau, kaip veikia įpročiai, kaip jie gali būti įskiepyti ir pakeisti. Tačiau nuo ko turėtų pradėti būsimo įpročio šeimininkas? Į šį klausimą leidžia atsakyti pagrindinių įpročių supratimas: daugiausia reiškiantys įpročiai yra kaip tik tie, kurie, pradėję keistis, išstumia ir perkuria kitus elgesio modelius.

Pagrindiniai įpročiai paaiškina, kaip Michaelas Phelpsas tapo olimpiniu čempionu ir kodėl kai kurie koledžo studentai pralenkia savo bendraamžius. Jie paaiškina, kodėl kai kurie žmonės, metų metus stengęsi numesti svorio, staiga netenka 18 kg, nors ima našiau dirbti ir vis dar grįžta namo laiku papietauti su savo vaikais. Pagrindiniai įpročiai paaiškina, kaip Alcoa tapo viena iš geriausių kompanijų pagal Dow Jones indeksą, o kartu ir saugiausia vieta žemėje.

•••

Kai Alcoa pirmą kartą kreipėsi į O'Neillą, kviesdama jį tapti generaliniu direktoriumi, jis abejojo, ar nori to darbo. Jau buvo užsidirbęs daug pinigų, jo žmonai patiko Konektikutas, kuriame jie gyveno. Juodu nieko nežinojo apie Pitsburgą, kuriame buvo centrinė Alcoa įstaiga. Tačiau prieš atsisakydamas pasiūlymo O'Neillas paprašė šiek tiek laiko pagalvoti. Kad galėtų lengviau apsispręsti, jis sudarė sąrašą, kokie būtų svarbiausi jo prioritetai, jei užimtų šį postą.

O'Neillas visada labai pasikliovė sąrašais. Sąrašai padėjo jam organizuoti savo gyvenimą. Fresno koledže, kurį jis baigė per trejus su trupučiu metų, nors vis dar dirbo trisdešimt valandų per savaitę, O'Neillas buvo susidaręs sąrašą to, ką jis siekė įgyvendinti savo

gyvenime, ir vienas svarbiausių prioritetų buvo „nuveikti ką nors reikšminga“. 1960 m. jis baigė koledžą ir, padrąsintas draugų, parašė prašymą būti priimtas į federalinę stažuotę, paskui kartu su trimis šimtais tūkstančių kitų pretendentų laikė egzaminą, kad gautų darbą vyriausybėje. Į pokalbį buvo pakviesti trys tūkstančiai žmonių. Iš jų trims šimtams pasiūlytas darbas. Vienas iš jų buvo O'Neillas.

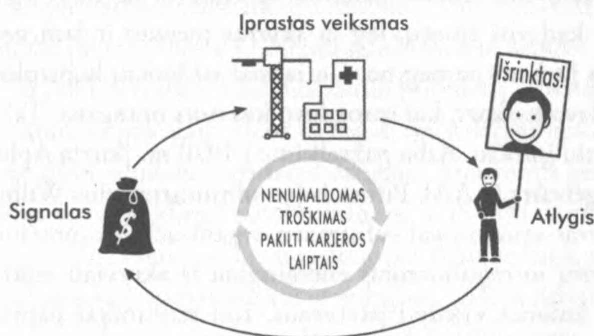
Jis pradėjo dirbti vidurinės grandies vadybininku Veteranų administracijoje. Jam buvo prisakyta išmokti tvarkyti kompiuterines sistemas. Tačiau O'Neillas vis dar sudarinėjo savo sąrašus, vis užsirašydavo, kodėl vieni projektai būdavo sėkmingesni už kitus, kuriuos iš jų sutarties dalyviai įteikė laiku, o kurių ne. Kasmet jis būdavo paaukštinamas. Kildamas Veteranų administracijos tarnybos laiptais, pagarsėjo tuo, kad jo sąrašuose visuomet atsirasdavo taškeliu pažymėtas punktas, kuris išspręsdavo problemą.

XX a. septintajame dešimtmetyje Vašingtono mieste tokių gebėjimų labai reikėjo. Robertas McNamara neseniai buvo pertvarkęs Pentagoną – pasamdęs būrį jaunų matematikų, statistikų ir kompiuterio programuotojų. Prezidentas Johnsonas norėjo savo gudruolių vaikų. Tad O'Neillas buvo paimtas į vadinamąjį Vadybos ir biudžeto biurą, vieną galingiausių Kolumbijos apygardos agentūrų. Po dešimties metų, trisdešimt aštuonerių, jis buvo paskirtas direktoriaus pavaduotoju ir greitai tapo vienu įtakingiausių šio miesto žmonių.

Štai tada O'Neillas pradėjo suprasti, kas yra organizaciniai įpročiai. Viena iš pirmųjų jo užduočių buvo sukurti analitinę sistemą, leidžiančią ištirti, kaip vyriausybė leidžia pinigus sveikatos priežiūrai. Greitai jis išsiaiškino, kad vyriausybės pastangas, kurios turėjo būti pagrįstos loginėmis taisyklėmis ir sąmoningais prioritetais, veikiau kreipė keisti instituciniai procesai, kurie daug kuo buvo panašūs į įpročius. Biurokratai ir politikai, užuot darę sprendimus, reaguodavo į signalus įprastu, beveik automatišku veiksmu, kad gautų atlygius – būtų paaukštinti ar perrinkti dar kartą. Tai

buvo įpročio ciklas – apipainiojęs tūkstančius žmonių ir susijęs su milijardais dolerių.

Pavyzdžiui, po Antrojo pasaulinio karo Kongresas buvo sukūręs programą: pastatyti bendruomenės ligonines. Po ketvirčio amžiaus ji vis dar buvo mėginama įgyvendinti, tad kai tik įstatymų leidėjai įsteigė naujus sveikatos priežiūros fondus, biurokratai iškart ėmė statyti. Miestams, kuriuose buvo statomos naujos ligoninės, nebūtinai reikėjo daugiau lovų pacientams, bet į tai buvo neatsižvelgta. Svarbu buvo sukurti didžiulę struktūrą, kuria politikai galėtų girtis per agitacinę kelionę dėl rinkėjų balsų.



Federaliniai darbuotojai „ištisus mėnesius be reikalo svarstydavo, ar kabinti mėlynas, ar geltonas užuolaidas, aiškindavosi, ar pacientų palatose turėtų būti vienas televizorius, ar du, projektavo slaugytojų stoteles, – pasakojo man O'Neillas. – Dažniausiai niekas net nepaklausdavo, ar miestas nori tos ligoninės. Biurokratai įprato spręsti kiekvieną medicinos problemą ką nors statydami, kad Kongreso narys galėtų pasakyti: „Štai ką aš nuveikiau!" Tai neturi jokios prasmės, bet visi nuolat daro tą patį."

Mokslininkai tyrėjai aptiko institucinių įpročių beveik visose organizacijose ar kompanijose, kurias jie analizavo. „Individai laikosi įpročių; grupės laikosi nusistovėjusio, įprasto elgesio, – rašė

akademikas Geoffrey'is Hodgsonas, kurio darbas buvo tirti organizacijų elgesio modelius. – Įprasti veiksmai, nusistovėjęs elgesys yra organizacijos įpročių atitikmuo."

O'Neillui tokie įpročiai atrodė žalingi. „Mes iš tiesų nė kiek nesusimąstome, o paliekame sprendimų priėmimą įprastam procesui", – sakė jis. Bet kitose įstaigose, kur ore tvyrojo permainos, geri organizaciniai įpročiai lemdavo sėkmę.

Pavyzdžiui, kai kurie NASA skyriai nuodugniai peržiūri savo veiklą ir sąmoningai įsteigia naujus organizacinius įprastus veiksmus, kurie paskatintų inžinierius imtis didesnės rizikos. Kai automatinio valdymo raketos paleistos sprogdavo, skyriaus vadovas paplodavo, kad visi žinotų, jog jų skyrius mėgino ir jam nepavyko – tačiau jis bent pamėgino. Galiausiai užduočių kontrolės skyrius paplodavo kaskart, kai sprogdavo kas nors brangaus. Tai tapo organizaciniu įpročiu. Arba pažvelkime į 1970 m. įkurtą Aplinkos apsaugos agentūrą (AAA). Pirmasis jos administratorius Williamas Ruckelshausas sąmoningai suformavo organizacinius įpročius, kurie paskatintų jo reguliuotojus energingiau ir aktyviau reikalauti ir priversti žmones vykdyti įstatymus. Kai teisininkai paprašydavo leisti užvesti teismo bylą ar pareikalauti priverstinio vykdymo, jiems reikėdavo gauti pritarimą. Ieškovui neatvykus į teismą, buvo galima veikti toliau. Žinia buvo aiški: energingumas ir aktyvumas gauna atlygį. 1975 m. AAA išleido daugiau kaip 1 500 naujų aplinkosaugos taisyklių per metus.

„Kaskart, vos tik pažvelgdavau į kokią nors vyriausybės dalį, atrasdavau įpročius, kurie, regis, paaiškindavo, kodėl viskas klostydavosi sėkmingai arba žlugdavo, – pasakojo man O'Neillas. – Geriausios įmonės suprato įprasto veiksmo svarbą. Blogiausioms įmonėms vadovavo žmonės, kurie niekada apie tai nepagalvojo, o paskui stebėdavosi, kodėl niekas nesilaiko jų įstatymų ir taisyklių."

1977 m., šešiolika metų pragyvenęs Vašingtone, O'Neillas nusprendė, kad metas išvykti. Jis dirbdavo po penkiolika valandų per dieną, ir taip – septynias dienas per savaitę, jo žmona pavargo viena auginti keturis vaikus. O'Neillas pasidavė ir gavo darbą „International Paper“ – didžiausioje pasaulyje tarptautinėje medienos masės ir popieriaus kompanijoje. Galiausiai tapo jos prezidentu. Tuomet keli seni jo draugai iš vyriausybės priklausė Alcoa valdybai. Kai šiai kompanijai prireikė naujo generalinio direktoriaus, jie prisiminė O'Neillą. Štai kaip jis baigtų rašyti savo prioritetų sąrašą, jei nuspręstų imtis šio darbo.

Tuo metu Alcoa kovojo su konkurentais. Kritikai sakė, kad kompanijos darbuotojai nėra itin miklūs ir lankstūs, kad jos produktų kokybė prasta. Tačiau O'Neillo sąrašo viršuje nebuvo žodžių „kokybė“ ar „efektyvumas“ kaip didžiausių prioritetų. Tokioje didelėje ir senoje kompanijoje kaip Alcoa tu negali spustelėti jungiklio ir tikėtis, kad visi dirbs sunkiau ir padarys daugiau. Ankstesnis generalinis direktorius stengėsi įdiegti patobulinimus, ir 15 000 darbininkų ėmė streikuoti. Jie į automobilių stovėjimo aikšteles atsinešė manekenus, aprengė juos kaip vadybininkus ir sudegino. „Alcoa nebuvo laiminga šeima, – pasakojo man vienas žmogus iš to laikotarpio. – Tai buvo panašiau į Mansono šeimą*, bet dar su išlydytu metalu.“

O'Neillas išsiaiškino svarbiausią savo prioritetą: jei jis imtųsi to darbo, jis turėtų būti visiems – profesinėms sąjungoms *ir* direktoriams – reikšmingas. Jam reikėjo susitelkti į tai, kas žmones suvienytų, kas įduotų jiems svertus pakeisti darbo ir bendravimo būdą.

„Aš ėmiausi pagrindų, – pasakojo man jis. – Kiekvienas nusipelno išeiti iš darbo taip pat saugiai, kaip ir atėjo, teisybė? Neturėtumėte nuogąstauti, kad šeimos išmaitinimas jums gali kainuoti gyvybę.

* *Manson family.* (Angl.) Charleso Mansono, nusikaltėlio ir muzikanto, XX a. 7 dešimtmečio pabaigoje Kalifornijoje įkurta pseudokomuna, kurią sudarė nusikaltėliai. (Vert. past.)

Štai į ką aš nusprendžiau susitelkti: į kiekvieno darbininko saugos įpročių pakeitimą."

Savo sąrašo viršuje O'Neillas įrašė SAUGA ir išsikėlė drąsų tikslą: nulis susižalojimų. Nulis susižalojimų, ir taškas. Tai būtų jo įsipareigojimas, nesvarbu, kiek jis kainuotų.

O'Neillas nusprendė priimti šį darbo pasiūlymą.

•••

„Tikrai džiaugiuosi, kad esu čia", – pasakė O'Neillas pilnai salei darbininkų Tenesio lydymo fabrike, praėjus keliems mėnesiams po to, kai buvo priimtas į šį darbą. Ne viskas klostėsi sklandžiai. Volstritas vis dar nerimavo. Profesinės sąjungos buvo susirūpinusios. Kai kurie Alcoa viceprezidentai pyko, kad buvo apeiti ir negavo šių aukščiausių pareigų. Tačiau O'Neillas tebekalbėjo apie darbininko saugumą.

„Esu laimingas, kad galiu su jumis dėl visko tartis ir derėtis, – sakė jis. O'Neillas keliavo po Alcoa fabrikus Amerikoje, paskui ketino aplankyti kompanijos fabrikus trisdešimt vienoje šalyje. – Bet dėl vieno aš niekada su jumis nesiderėsiu, tai – darbo sauga. Nenoriu, kad kada nors sakytumėte, jog mes nepadarėme visko, ką galėjome, kad žmonėms garantuotume saugumą. Jeigu ketinate su manimi dėl to derėtis – tikrai pralaimėsite."

Tokia laikysena buvo išmintinga ir nuostabi – niekas nenorėjo derėtis su O'Neillu dėl darbo saugos. Profesinės sąjungos metų metus kovojo už palankesnes darbo saugos taisykles. Vadybininkai irgi nenorėjo dėl to ginčytis, nes susižalojimai buvo susiję su menku produktyvumu ir žema morale.

Tačiau dauguma žmonių nesuprato, kad O'Neillo planas pasiekti nulį susižalojimų sukėlė pačius radikaliausius pertvarkymus Alcoa istorijoje. O'Neillas buvo įsitikinęs, kad Alcoa darbininkų

saugumo esmė yra visų pirma supratimas, *kodėl* nelaimingi atsitikimai nutinka ir žmonės susižaloja. O kad suprąstumėte, kodėl susižalojama, turite ištirti, *kaip* neteisingai vyksta gamybos procesas. Norint suprasti, *kaip* neteisingai viskas vyksta, reikia pasikviesti žmonių, kurie pamokytų ir apšviestų darbininkus apie kokybės kontrolę ir našiausius darbo procesus, tada būtų lengviau viską atlikti teisingai, o teisingas ir tikslus darbas kartu yra ir saugesnis darbas.

Kitaip tariant, norėdama apsaugoti savo darbininkus, Alcoa turėjo tapti pačia geriausia, geriausiai organizuota aliuminio perdirbimo kompanija pasaulyje.

O'Neillo darbo saugos planas iš tiesų buvo pagrįstas įpročio ciklu. Jis nustatė paprastą signalą: darbininko sužalojimas. Įsteigė automatišką įprastą veiksmą: kaskart, kai kas nors susižeidžia, profsąjungos pirmininkas turi pranešti tai O'Neillui per dvidešimt keturias valandas ir pateikti planą, ko imtis, kad toks sužalojimas daugiau nebepasikartotų. Ir paskui būdavo atlygis: būdavo paaukštinami tik tie žmonės, kurie priėmė šią sistemą.

Profesinių sąjungų pirmininkai – užsiėmę žmonės. Kad susisiektų su O'Neillu per dvidešimt keturias valandas nuo darbininko susižeidimo, jie turėdavo išgirsti apie nelaimingą įvykį iš viceprezidento išsyk tam nutikus. Tad viceprezidentai turėjo nuolatos palaikyti ryšį su atsakingais vadybininkais. O vadybininkai turėjo pareikalauti, kad darbininkai įspėtų juos vos pamatę problemą ir turėtų pasiūlymų sąrašą. Tuomet, kai viceprezidentas paprašys plano, jau būtų sukaupta idėjų, kurias galima įgyvendinti. Ir kad visa tai įvyktų, kiekvienas skyrius turėjo suformuoti naują bendravimo sistemą, kuri leistų žemiausio rango darbininkui lengviau ir kuo greičiau perduoti idėją aukštesniam direktoriui. Griežtoje kompanijos hierarchijoje beveik viskas turėjo pasikeisti, kad atitiktų O'Neillo darbo saugos programą. Jis kūrė naujus kolektyvinius įpročius.



ALCOA INSTITUCINIS ĮPROČIO CIKLAS

Kai pasikeitė Alcoa darbo saugos modelis, gąsdinamu greičiu pradėjo keistis ir kiti kompanijos aspektai. Taisyklės, kurioms profesinės sąjungos prieštaravo dešimtmečius, – kaip antai pavienių darbininkų našumo vertinimas – buvo staiga priimtos, nes toks įvertinimas padėjo išsiaiškinti, kada gamybos proceso dalis sutrikdavo ir sukeldavo pavojų saugumui. Strategijos, kurioms seniai priešinosi vadybininkai, – kaip antai suteikti darbininkams autonomiją, leisti savarankiškai sustabdyti konvejerį, kai tempas pasidaro nepaprastas, – dabar buvo sveikintinos, nes tai buvo geriausias būdas užkirsti kelią sužalojimams, kol jie dar neįvyko. Kompanija taip smarkiai pasikeitė, jog kai kurie darbuotojai pamatė, kad saugos įpročiai paveikia ir kitas jų gyvenimo sritis.

„Prieš dvejus ar trejus metus sėdėjau savo kabinete ir žiūrėjau pro langą į Devintosios gatvės tiltą, ten dirbo keli vaikinai ir nesilaikė darbo saugos procedūrų“, – pasakojo Jeffas Shockey, dabartinis Alcoa darbo saugos inspektorius. Vienas iš jų stovėjo ant tilto turėklo, o kitas laikė jį už diržo. Jie nesinaudojo saugos diržų komplektu ar virvėmis. „Dirbo kažkokiai kompanijai, kuri su mumis nebuvo susijusi, tačiau apie tai nė nepagalvojęs atsistojau ir nulipau per penkis laiptų maršus, nuėjau prie tilto ir pasakiau tiems vaikinams: klau-

sykite, jūs rizikuojate savo gyvybe, turite naudotis saugos diržais ar įranga". Vyrai paaiškino, kad jų meistras įrangą atgabenti pamiršo. Tad Shockey paskambino vietos Darbuotojų saugos ir sveikatos administracijai ir pranešė apie tą meistrą.

„Kitas direktorius man papasakojo, kad vieną dieną jis sustojo prie kasinėjimų greta savo namų, nes darbuotojai neturėjo tranšėjų dėžės, ir visiems surengė paskaitą, kokios svarbios yra teisingos darbo saugos procedūros. Buvo savaitgalis, jis sustabdė savo automobilį, ant kurio galinės sėdynės sėdėjo jo vaikai, kad pamokytų miesto darbininkus apie tranšėjų dėžės teikiamą saugumą. Mes dabar taip elgiamės net nesusimąstę."

O'Neillas niekada nežadėjo, kad šis dėmesio sutelkimas į darbo saugą padidins Alcoa pelną. Tačiau kai jo naujai įdiegtus įprastus veiksmus perėmė visa kompanija, kainos sumažėjo, kokybė pagerėjo, o darbo našumas staiga išaugo. Kadangi lydytas metalas tikšdamas sužalodavo darbininkus, buvo perprojektuota liejimo sistema, taip sumažėjo sužeidimų. Tai sutaupė ir pinigų, nes kompanija mažiau prarasdavo žaliavos, mažiau jos ištikšdavo. Jei koks mechanizmas keliskart sugesdavo, jį pakeisdavo – tai reiškė, jog bus mažiau rizikos, kad sugedęs įrenginys įtrauks darbininko ranką. O kartu reiškė aukštesnės kokybės produkciją, nes, kaip atrado Alcoa, blogai veikianti įranga buvo pagrindinė prastesnio aliuminio gamybos priežastis.

Mokslininkai tyrėjai nustatė, kad ta pati dinamika būdinga daugeliui kitų situacijų, kartu ir individualiam gyvenimui.

Pažvelkime į pastarojo dešimtmečio studijas apie tai, kokį poveikį daro kasdienė mankšta ir treniruotės. Kai žmonės pradeda treniruotis ir tai tampa įpročiu, nors tik kartą per savaitę, jie pradeda keisti ir kitus poelgius savo gyvenime, dažniausiai to net nenutuokdami. Dažniausiai žmonės, kurie mankštinasi ar treniruojasi, ima geriau valgyti ir našiau dirbti. Jie mažiau rūko, yra kantresni bendraudami su kolegomis ir šeima. Rečiau naudojasi kreditinėmis kortelėmis

ir jaučia mažiau įtampos, streso. Nėra visiškai aišku – kodėl. Tačiau daugumai žmonių mankšta yra pagrindinis įprotis, paskatinantis visa apimančius pokyčius. „Mankšta perima viską, – sakė Jamesas Prochaska, Rod Ailando universiteto mokslininkas tyrėjas. – Ji turi kažką tokio, kas leidžia lengviau įgyti ir kitų gerų įpročių."

Tyrimai atskleidė, kad šeimos, kurios valgo pietus kartu, užaugina vaikus, geriau atliekančius namų darbus, gaunančius geresnius pažymius, geriau valdančius emocijas ir labiau pasitikinčius savimi. Lovos pasiklojimas kiekvieną rytą susijęs su didesniu darbo našumu, geresne savijauta, stipresniu gerovės jausmu, geresniais įgūdžiais tvarkyti biudžetą. Nėra taip, kad šeimos pietūs ar tvarkinga lova *taptų* geresnių pažymių ar ne tokio lengvabūdiško pinigų leidimo *priežastimi*. Bet kažkodėl tie pirmieji pokyčiai pradeda grandininę reakciją, kuri pagelbsti įsigalėti ir kitiems geriems įpročiams.

Jei susitelksite į pagrindinių įpročių keitimą ar puoselėjimą, galite labai daug ką pakeisti. Tačiau sunku nustatyti, kurie įpročiai pagrindiniai. Kad tai surastum, reikia žinoti, kur ieškoti. Norint aptikti pagrindinius įpročius, reikia ieškoti tam tikrų ypatybių. Pagrindiniai įpročiai pateikia tai, ką akademinė literatūra vadina „mažučiais laimėjimais". Jie padeda kitiems įpročiams prasiskleisti ir tarpti, sukuria naujas struktūras, įtvirtina kultūras, kuriose pokytis tampa užkrečiamas.

Tačiau, kaip suprato O'Neillas ir daugelis kitų žmonių, norint įveikti spragą tarp tų principų atradimo ir jų pritaikymo, reikia šiek tiek išradingumo, sumanumo.

II.

Kai 2008 m. rugsėjo 13 d. 6 val. 30 min. Pekine, Olimpiniame miestelyje, suskambo Michaelo Phelpso žadintuvas, jis išsirangė iš lovos ir išsyk ėmėsi įprastų veiksmų. Apsimovė treningo kelnes ir

nuėjo pusryčiauti. Tą savaitę jau buvo laimėjęs tris aukso medalius – iš viso devynis per savo karjerą, ir šiandien turėjo dvejas varžybas. 7 val. jis jau sėdėjo kavinėje ir valgė įprastus varžybų dienos pusryčius – kiaušinius, avižas ir keturis energinius kokteilius, pirmasis iš jų turėjo daugiau nei 6 000 kalorijų, kurias jis suvartos per artimiausias šešiolika valandų.

Phelpso pirmosios lenktynės 200 metrų plaukimas peteliške, jo stipriausias koziris, paskirtos 10 valandą. Likus dviem valandom iki startinio šūvio, jis pradėjo įprastus tempimus, pirma rankų, paskui nugaros, tada kulkšnių. Jos buvo tokios lanksčios, kad galėjo ištempti jas daugiau kaip 90 laipsnių, toliau negu balerinos *en pointe.* 8 val. 30 min. jis pasinėrė į baseiną ir pradėjo savo pirmą apšilimą, 800 metrų mišriu stiliumi, paskui 600 metrų spyrių, 400 metrų su plūduru tarp kojų, 200 metrų yrių pratimų ir 25 metrų greitojo bėgimo, kad paspartintų širdies ritmą. Treniruotė truko maždaug 45 minutes.

9 val. 15 min. jis išlipo iš baseino ir įsispraudė į savo „LZR Racer" – tokį aptemptą sportinį kostiumą, kad jam apsitempti prireikė 20 minučių. Paskui užsidėjo ant ausų ausines, pagarsinQ hiphopo muziką, kurią pasileisdavo prieš kiekvienas varžybas, ir laukė.

Phelpsas pradėjo plaukioti būdamas septynerių metų, kad sudegintų šiek tiek energijos, kuri varė jo mamą ir mokytojus iš proto. Kai tenykštis plaukimo treneris Bobas Bowmanas pamatė ilgą Phelpso liemenį, dideles rankas ir ganėtinai trumpas kojas (kurias lengviau traukti vandenyje), suprato, kad Phelpsas galėtų tapti čempionu. Tačiau berniukas buvo emocingas. Jam buvo sunku nusiraminti prieš varžybas. Jo tėvai skyrėsi, ir jam reikėjo įveikti stresą. Bowmanas nupirko knygą apie relaksacijos pratimus ir paprašė Phelpso mamą, kad ši jam garsiai juos skaitytų kiekvieną vakarą. Knygoje buvo tekstas: „Sugniaužk savo dešinę ranką į kumštį ir atleisk. Įsivaizduok, kaip įtampa išnyksta", taigi prieš miegą Phelpsas įtempdavo ir atpalaiduodavo kiekvieną savo kūno dalį.

Bowmanas buvo įsitikinęs, kad raktas į pergalę yra įskiepyti teisingą nusistovėjusį elgesį – įprastus veiksmus. Treneris žinojo, kad Phelpsas kaip plaukikas turi tobulus fizinius duomenis. Taip sakant, visi, kurie rungiasi Olimpiadoje, turi tobulus raumenis. Bowmanas taip pat matė, kad Phelpsas, net ir labai jaunas, geba būti tarsi apsėstas vienos minties, tai ir pavertė jį tobulu atletu. Taigi išskirtiniai veikėjai sugeba visiškai atsidėti vienai minčiai ar vienam reikalui.

Tačiau Bowmanas galėjo duoti Phelpsui štai ką – ir tai išskirs jį iš kitų varžovų: įpročius, kurie pavers jį stipriausiu pašėlusiu plaukiku baseine. Jam nereikėjo kontroliuoti kiekvieno Phelpso gyvenimo aspekto. Tereikėjo nukreipti pastangas į kelis ypatingus įpročius, kurie neturėjo nieko bendro su plaukimu, bet buvo labai susiję su teisinga proto nuostata. Jis suplanavo daugybę įprastų veiksmų, kurių Phelpsas galėjo griebtis, kad nusiramintų ir susikauptų prieš kiekvienas varžybas ir įgytų tuos mažučius pranašumus, kurie tokiame sporte, kuriame pergalę galì išplėšti dėl sekundės dalelyčių, ir nulems rezultatų skirtumą.

Kai Phelpsas buvo paauglys, pasibaigus kiekvienai treniruotei Bowmanas jam liepdavo: „Eik namo ir pasižiūrėk vaizdajuostę. Peržiūrėk ją vakare prieš miegą ir ryte atsibudęs."

Vaizdajuostė nebuvo reali. Tai buvo veikiau tobulų varžybų įsivaizdavimas. Kiekvieną naktį prieš užmigdamas ir kiekvieną rytą pabudęs Phelpsas įsivaizduodavo save šokantį nuo tramplino ir lėtais judesiais nepriekaištingai plaukiantį. Jis įsivaizduodavo savo mostus, baseino sienas, posūkius ir finalą. Įsivaizduodavo bangavimą virš savo kūno, nuo lūpų varvančius vandens lašus, kai burna perbraukdavo vandens paviršių, kaip jaustųsi nusiplėšdamas plaukiko kepuraitę pabaigoje. Gulėdavo lovoje užsimerkęs ir mintyse stebėdavo visas varžybas, menkiausias smulkmenas, dar ir dar kartą, kol kiekvieną sekundę būdavo išgyvenęs širdimi.

Per treniruotes Bowmanas, liepęs Phelpsui plaukti varžybų greičiu, šaukdavo: „Įsijunk vaizdajuostę!“, ir Phelpsas įtempdavo visas jėgas. Kai jis skrodė vandenį, atrodė, lyg tai būtų visai lengva ir paprasta. Jis tiek sykių tai darė mintyse, kad dabar tai atrodė vien mechaniškas prisiminimas. Bet tai padėjo. Jis plaukė vis greičiau ir greičiau. Galiausiai Bowmanui prieš varžybas pakakdavo sušnibždėti: „Pasiruošk vaizdajuostę“, ir Phelpsas nusiramindavo, ir triuškinamai laimėdavo varžybas.

Kai Bowmanas Phelpso gyvenime įtvirtino kelis nusistovėjusio elgesio modelius, visi kiti įpročiai – mitybos, treniruočių tvarkaraščio, tempimo ir miegojimo – regis, savaime sustojo į savo vietas. O visa esmė, kodėl tie įpročiai buvo tokie veiksmingi, kodėl jie veikė kaip pagrindiniai įpročiai, buvo vadinamasis „mažutis laimėjimas“, kaip tai vadinama akademinėje literatūroje.

•••

Maži laimėjimai yra tokie, kokie ir atrodo, – jie prisideda prie to, kaip pagrindiniai įpročiai sukelia visa apimančius pokyčius. Daugybė mokslinių tyrimų parodė, kad maži laimėjimai turi didžiulę galią, daro nepaprastą įtaką, labai padedančią pasiekti pergalių. „Maži laimėjimai yra nuolatinis mažo pranašumo pritaikymas, – rašė vienas Cornellio profesorius 1984 m. – Kai pasiekiamas mažas laimėjimas, išjudinamos jėgos, kurios padovanoja kitą mažą laimėjimą.“

Maži laimėjimai išjudina perkeičiančius pokyčius, padaro tokį poveikį, jog menkučiai pranašumai suformuoja laikyseną, įtikinančią žmones, kad didelis laimėjimas – ranka pasiekiamas.

Pavyzdžiui, kai gėjų teisių gynimo organizacijos XX a. septintajame dešimtmetyje pradėjo kampaniją prieš homofobiją, pradinės jų pastangos baigėsi tik virtine nesėkmių. Jie norėjo panaikinti įstatymus, kuriais remiantis gėjai buvo patraukiami baudžiamojon

atsakomybėn, ir buvo nugalėti valstijos įstatymų leidybos organo. Mokytojai stengėsi sukurti mokymo programą, kad galėtų konsultuoti paauglius gėjus, ir būdavo atleidžiami už tai, kad proteguoja homoseksualumą. Atrodė, kad didžiausi gėjų bendruomenės tikslai – panaikinti diskriminaciją ir policijos užpuldinėjimus, įtikinti Amerikos psichiatrų asociaciją nebelaikyti homoseksualumo psichikos liga – yra nepasiekiami.

Paskui, XX a. aštuntojo dešimtmečio pradžioje, „Amerikos bibliotekų asociacijos darbo grupė gėjams išlaisvinti" nusprendė susitelkti į kuklesnį tikslą – įtikinti Kongreso biblioteką perkvalifikuoti knygas apie Gėjų išlaisvinimo judėjimą iš HQ 71–471 kategorijos („Nenormalūs seksualiniai santykiai, kartu ir seksualiniai nusikaltimai") į kategoriją, kuri būtų ne tokia niekinama.

1972 m., gavusi laišką, prašantį perkvalifikuoti tas knygas, Kongreso biblioteka sutiko padaryti tokį žingsnį ir priskyrė jas naujai sukurtai kategorijai HQ 76.5 („Homoseksualumas, lesbietizmas – Gėjų išlaisvinimo judėjimas. Homofilų judėjimas"). Tai buvo mažytis seno institucinio įpročio patobulinimas – knygų padėjimas į kitą lentyną, bet poveikis buvo žaibiškas. Naujiena apie naują politiką pasklido po visą naciją. Gėjų teisių organizacijos, skelbdamos pergalę, pradėjo steigti fondus. Per kelerius metus nebesislapstantys politikai gėjai įsteigė politines įstaigas Kalifornijoje, Niujorke, Masačusetse ir Oregone, daugelis jų sėmėsi įkvėpimo iš Kongreso bibliotekos sprendimo. 1973 m. Amerikos psichiatrų asociacija po metų vidinių debatų perrašė homoseksualumo apibrėžimą taip, kad homoseksualumas jau nebebuvo laikomas psichikos liga – tai nutiesė kelią valstijos įstatymų paragrafui, skelbiančiam, kad neteisėta diskriminuoti žmones dėl jų seksualinės orientacijos.

Ir visa tai prasidėjo nuo vieno mažučio laimėjimo.

„Maži laimėjimai neišsidėsto kaip tvarkinga tiesė, serija, kur kiekvienas žingsnis yra akivaizdus pasistūmėjimas arčiau kokio nors iš

anksto numatyto tikslo, – rašė Karlas Weickas, garsus organizacijų gyvenimo psichologas. – Įprasčiau, kad maži laimėjimai pasklinda... tarsi miniatiūriniai eksperimentai, kuriais patikrinamos hipotezės apie atkaklumą ir galimybes ir kurie atskleidžia tiek šaltinius, tiek barjerus, neregimus tol, kol situacija jų neišryškina."

Kaip tik taip ir nutiko Michaelui Phelpsui. Kai Bobas Bowmanas pradėjo dirbti su juo ir jo mama, kad įskiepytų pagrindinius įpročius – įsivaizdavimą ir atsipalaidavimą, nei Bowmanas, nei Phelpsas nenutuokė, ką jie daro. „Mes eksperimentavome, išmėginome daug ką, kol radome, kas padeda, – pasakojo man Bowmanas. – Galop supratome, kad geriausia susitelkti į mažučius sėkmės momentus ir paversti juos psichinėmis paskatomis. Iš jų suformavome įprastą elgesį. Prieš kiekvienas varžybas mes atliekame daug veiksmų, kurie skirti Michaelui pažadinti pergalės siekimo jausmą."

Jeigu paklaustumėte Michaelo, kas dedasi jo galvoje prieš varžybas, jis atsakytų, kad apie nieką negalvoja. Tik laikosi programos. Tačiau tai netiesa. Veikiau viską yra perėmę jo įpročiai. Kai ateina varžybų metas, Phelpsas jau būna įgyvendinęs daugiau nei pusę plano ir kiekvienas jo žingsnis būna pergalingas. Visi tempimai vyko taip, kaip buvo planuota. Apšilimo distancija buvo kaip tik tokia, kokią jis įsivaizdavo. Muzika ausinėse groja, kaip jis ir tikėjosi. Tikrosios varžybos tėra dar vienas žingsnis visoje veiksmų virtinėje, kuri prasidėjo ankstyvą rytą ir kurią sudarė vienos pergalės. Varžybų laimėjimas yra tik natūrali tos veiksmų grandinės tąsa."

Vėl grįžtame į Pekiną. 9 val. 56 min. – liko keturios minutės iki varžybų pradžios. Phelpsas stovi prie starto pakylos, šiek tiek spyruokliuoja ant pirštų galų. Kai paskelbiamas jo vardas, jis užlipa ant pakylos, kaip darydavo visada prieš varžybas, ir nulipa žemyn, irgi kaip visada. Tris kartus apsuka rankas, kaip darydavo prieš kiekvienas varžybas nuo tada, kai jam buvo dvylika metų. Tada vėl užlipa ant pakylos, atsistoja įprasta poza ir, išgirdęs šūvį, šoka į priekį.

Vos įnėręs į vandenį Phelpsas suprato, kad kažkas blogai. Pro apsauginius akinius prasisunkė drėgmė. Jis nežinojo, ar jie praleidžia vandenį iš apačios, ar viršaus, tačiau pradėjęs irtis manė, kad į akinių vidų vanduo smarkiai nesisunks.

Tačiau kai plaukė taku atgal, viskas ėmė lietis. Priartėjus prie trečio posūkio ir galutinės atkarpos, jo akinių kaušeliai buvo pilni vandens. Phelpsas nieko nebematė. Nei linijos išilgai baseino dugno, nei juodos T, žyminčios artėjančią sieną. Jis negalėjo matyti, kiek yrių liko. Daugumą plaukikų toks nieko nematymas Olimpiados finalinių varžybų viduryje išgąsdintų ir sutrikdytų.

Phelpsas buvo ramus.

Visa kita tą dieną vyko pagal planą. Nesandarūs akiniai tebuvo mažas nukrypimas, bet tam jis buvo pasirengęs. Kadaise Bowmanas privertė Phelpsą plaukti Mičigano baseine tamsoje, nes buvo įsitikinęs, kad jo mokinys turi būti pasirengęs visokiems netikėtumams. Kai kuriems Phelpso varžybų įsivaizdavimams kaip tik buvo būdingos tokios bėdos. Mintyse jis buvo parepetavęs, kaip reaguotų, jei akiniai praleistų vandenį. Pradėjęs paskutinę atkarpą, Phelpsas įvertino, kiek yrių pareikalaus paskutinis plaukimas – devyniolikos ar dvidešimties, gal dvidešimt vieno – ir pradėjo skaičiuoti. Iš visų jėgų irdamasis, jautėsi visiškai atsipalaidavęs. Pusiaukelėje ėmė dėti daugiau pastangų, finalinis prasiveržimas buvo tapęs vienu iš pagrindinių jo metodų įveikti varžovus. Grybšteldamas aštuonioliktą yrį jis pradėjo tikėtis sienos. Girdėjo, kaip žiūrovų minia šaukia, bet kadangi nieko nematė, tai nesuprato, ar sveikina jį, ar ką nors kitą. Devynioliktas yris, dvidešimtas. Regis, reikia dar vieno. Taip rodė vaizdajuostė jo galvoje. Jis mostelėjo dvidešimt pirmą kartą, ištiesė ranką ir palietė sieną. Tobulai apskaičiavo. Kai nusiplėšė akinius ir pasižiūrėjo į švieslentę, greta jo vardo buvo raidės „PČ“ – pasaulio čempionas. Jis laimėjo dar vieną medalį.

Po varžybų reporteris paklausė, kaip Phelpsas jautėsi plaukdamas aklas.

„Jaučiausi taip, lyg įsivaizduočiau, kad visa tai vyksta", – atsakė plaukikas. Tai buvo dar viena pergalė gyvenime, pilname mažučių laimėjimų.

•••

Prabėgus pusmečiui po to, kai Paulas O'Neillas tapo Alcoa generaliniu direktoriumi, vidurnaktį jam paskambino. Arizonos gamyklos vadybininkas išsigandęs pasakojo, kad išstūmimo spaustuvas nustojo veikti ir vienas darbininkas – jaunas vyras, pradėjęs dirbti kompanijoje vos prieš kelias savaites ir norėjęs šito darbo, nes dėl jo gavo sveikatos priežiūrą savo nėščiai žmonai, – mėgino jį pataisyti. Jis peršoko per geltoną apsauginę užkardą, kuri supo tą spaustuvą, ir nuėjo prie duobės. Į siūbuojančios šešių pėdų svirties vyrį buvo įstrigęs aliuminio gabalėlis. Jaunuolis ištraukė aliuminio atraižėlę ir ją numetė. Mechanizmas buvo pataisytas. Jam už nugaros svirtis vėl pakilo ir pajudėjo jo galvos link. Paskui nusileido žemyn ir sukniežino jam kiaušą. Jis mirė iškart.

Po keturiolikos valandų O'Neillas įsakė visiems fabriko vadovams – kartu ir aukščiausiems Alcoa pareigūnams Pitsburge – skubiai susirinkti. Kone visą dieną jie skausmingai braižė nelaimingo atsitikimo diagramas ir vis peržiūrinėjo vaizdajuostes. Nustatė tuzinus klaidų, kurios prisidėjo prie šios mirties, kartu ir tai, kad du vadybininkai matė, kaip vyriškis peršoko per užkardą, bet jo nesustabdė, o per mokymo programą vyriškiui nebuvo akcentuota, kad niekas jo nekaltins dėl mašinos sulaužymo, stigo instrukcijų, kad jis pirma turėtų susirasti vadybininką prieš stengdamasis mechanizmą pataisyti pats, nebuvo jutiklių, kurie automatiškai spaustuvą išjungtų, kai kas nors įžengia į duobę.

„Mes nužudėme šitą vyrą, – tarė O'Neillas skausmingu veidu. – Tai mano vadovavimo nesėkmė. Aš sukėliau šią mirtį. Ir tai visų jūsų, vadovaujančių grandžių, nesėkmė."

Direktoriai kambaryje buvo priblokšti. Taip, įvyko nelaimingas atsitikimas, bet nelaimingi atsitikimai yra gyvenimo dalis. Tai buvo milžiniška kompanija, kurios darbininkai dirbo prie įkaitusio iki raudonumo metalo ir pavojingų mašinų. „Paulas atėjo į kompaniją iš šalies ir daug kas žiūrėjo į jį skeptiškai, kai jis kalbėdavo apie darbo saugą, – pasakojo Billas Rourke'as, vyriausiasis vadovas. – Mes manėme, kad tai truks kelias savaites, o paskui jis susitelks į ką kita. Tačiau šis susirinkimas iš tikrųjų mus sukrėtė. Jis kalbėjo apie visa tai rimtai, taip rimtai, kad nėjo miegoti naktį jaudindamasis dėl kažkokio darbuotojo, kurio jis niekada nebuvo matęs. Štai kada viskas pradėjo keistis."

Prabėgus savaitei po to susirinkimo, visi saugos turėklai Alcoa fabrikuose buvo perdažyti šviesiai geltonai ir surašytos naujos strategijos gairės. Vadybininkai pasakė darbininkams, kad šie nebijotų prašyti aktyvios priežiūros, ir paaiškino taisykles, kad niekas nemėgintų pats nesaugiai remontuoti. Naujas budrumas labai greitai pasiteisino, gerokai sumažėjo susižeidimų. Alcoa patyrė mažutį laimėjimą.

O'Neillas pasinaudojo ta proga.

„Noriu visus pasveikinti, kad sumažinote susižalojimų, nors ir dviem savaitėm, – rašė jis atmintinėje, kuri nukeliaus per visą kompaniją. – Turėtume labai džiaugtis ne tuo, kad laikėmės taisyklių ar sumažinome rodiklį. Turėtume džiaugtis, kad išgelbstime gyvybes."

Darbininkai nusikopijavo šį tekstą ir pasikabino savo drabužinėse. Kažkas lydymo fabrike ant vienos sienos nutapė O'Neillo freską, o apačioje užrašė šį tekstą. Kaip ir Michaelo Phelpso įprasti veiksmai neturėjo nieko bendro su plaukimu, bet buvo labai susiję su jo sėkme, taip ir O'Neillo pastangos pradėjo sniego gniūžtės efektą ir virto pokyčiais, kurie nesusiję su sauga, tačiau viską perkeičia.

„Pasakiau nuolatiniams darbininkams: jei jūsų vadybininkas nesilaiko saugos taisyklių, skambinkite man namo, štai mano numeris, – pasakė man O'Neillas. – Darbininkai pradėjo skambinti, tačiau jie nenorėjo kalbėti apie nelaimingus atsitikimus. Jie norėjo kalbėti apie kitas šaunias idėjas."

Alcoa fabrikai, kurie gamino aliumininę apdailą interjerui, jau seniai sunkiai vertėsi, nes vadovai stengėsi parinkti populiarias spalvas ir neteisingai atspėdavo. Jie sumokėdavo milijonus dolerių konsultantams, kad šie parinktų atspalvius, o po šešių mėnesių sandėliai būdavo perpildyti „saulės geltonumo" ir netikėtai išėjusio iš mados „medžiotojo žalumo".

Kartą žemutinės grandies darbininkas pateikė pasiūlymą, kuris greitai pasiekė vyriausiąjį vadybininką: jeigu jie sugrupuotų visas dažymo mašinas kartu, galėtų greičiau pakeisti dažus ir lanksčiau reaguoti į pasikeitusius klientų poreikius. Po metų aliumininės apdailos teikiamas pelnas padvigubėjo.

Mažučiai laimėjimai, kurie prasidėjo nuo O'Neillo susitelkimo į darbo saugą, sukūrė darbovietėje atmosferą, kurioje kilo įvairiausių idėjų.

„Paaiškėjo, kad tas vyrukas savo dažymo idėją siūlė jau dešimt metų, bet nepasakė jokiam vadybininkui, – pasakojo man Alcoa direktorius. – Paskui jis pagalvojo: kadangi mes vis prašome patarimų dėl darbo saugos, kodėl gi neišklojus ir *kitos* savo idėjos? Tarsi jis mums būtų pasakęs loteriją laiminčius skaičius."

III.

Kai O'Neillas jaunystėje dirbo vyriausybei ir kūrė sistemą, padedančią ištirti, kaip leidžiamos valstybės lėšos sveikatos priežiūrai, vienas svarbiausių klausimų buvo kūdikių mirtingumas. JAV tuo metu buvo viena turtingiausių pasaulio šalių. Tačiau jos kūdikių

mirtingumo rodikliai buvo didesni nei daugumos Europos šalių, net kai kurių Afrikos šalių. Ypač kaimo rajonuose labai daug kūdikių mirdavo nesulaukę savo pirmojo gimtadienio.

O'Neillo užduotis buvo išsiaiškinti – kodėl. Jis paprašė kitos valstybinės įstaigos, kad ši pradėtų analizuoti kūdikių mirtingumo duomenis, ir kaskart, kai kas nors ateidavo su atsakymu, jis užduodavo kitą klausimą, stengdamasis įsigilinti, suprasti esmines šio reiškinio priežastis. Kai tik kas nors užeidavo į O'Neillo kabinetą su savo atradimu, O'Neillas pradėdavo klausinėti naujos informacijos ir apie naujus tyrimus. Jis varė žmones iš proto savo nepabaigiamu veržimusi sužinoti dar daugiau, suprasti, kas *iš tiesų* vyksta. (Vienas tarnautojas man pasakė: „Aš myliu O'Neillą, bet jūs nepajėgsite man sumokėti tiek, kad sutikčiau su juo dar kartą dirbti. Tas vyrukas niekada nėra taip išklausęs atsakymo, kad nepaverstų jo dar dvidešimt keturiomis papildomomis darbo valandomis.")

Kai kurie tyrėjai teigė, kad didžiausia kūdikių mirtingumo priežastis yra priešlaikiniai gimdymai. O jie įvykdavo dėl prastos nėščių moterų mitybos. Tad, norint sumažinti kūdikių mirtingumą, reikia pagerinti motinų mitybą. Paprasta, tiesa? Tačiau pakeisti prastą mitybą gera moterys turi *prieš* pastodamos. Tai reiškė, kad vyriausybė privalo pradėti šviesti moteris mitybos klausimais prieš joms tampant seksualiai aktyvioms. Vadinasi, reikia sukurti mitybos programą vidurinėms mokykloms.

Tačiau kai O'Neillas pradėjo klausinėti, kaip sukurti tokią programą, jis suprato, kad dauguma kaimo vidurinių mokyklų mokytojų neturėjo tiek biologijos žinių, kad galėtų mokyti mitybos. Tad vyriausybė turėjo koledžuose būsimuosius mokytojus lavinti kitaip, įvesti daugiau biologijos pagrindų, kad jie galiausiai gebėtų dėstyti apie mitybą paauglėms ir šios subrendusios pradėtų geriau maitintis, o susilaukusios vaikelio šito neužleisti.

Taigi pareigūnai, dirbę kartu su O'Neillu, suprato, kad esminė didelio kūdikių mirtingumo priežastis – prastas mokytojų parengimas. Jei paklaustumėte gydytojų ar visuomenės sveikatos darbuotojų, kaip sumažinti kūdikių mirtingumą, niekam nešautų į galvą mintis pakeisti pedagogų ugdymą. Jie nežinotų, kad tai susiję. Tačiau mokydami koledžo studentus biologijos jūs padėsite jiems perduoti žinias paauglėms, jos pradės sveikiau maitintis ir po kelerių metų pagimdys sveikesnius kūdikius. Nūdien JAV kūdikių mirtingumo rodiklis yra 68 proc. mažesnis negu O'Neillo darbo pradžioje.

O'Neillo kūdikių mirtingumo tyrimas iliustruoja dar kitą būdą, kaip pagrindiniai įpročiai paskatina pokyčius: sukurdami struktūras, kurios padėtų tarpti kitiems įpročiams. Šiuo pernelyg ankstyvų mirčių atveju koledžo mokymo programos pakeitimas pradėjo grandininę reakciją, kuri galiausiai išryškino, kaip kaimo vietovių mergaitės yra mokomos ir ar jos teisingai maitinosi prieš pastodamos. O'Neillo įprotis nuolatos raginti biurokratus tęsti tyrimą, kol jie atras esmines priežastis, privertė peržiūrėti, ką vyriausybė mano apie tokias bėdas kaip kūdikių mirtingumas.

Tas pats gali nutikti žmonių gyvenimuose. Pavyzdžiui, prieš dvidešimt metų tradicinė galvosena buvo tokia: geriausias būdas žmonėms numesti svorio – radikaliai pakeisti savo gyvenimus. Gydytojai nutukusiems pacientams skirdavo griežtas dietas, liepdavo eiti į sporto salę, reguliariai lankytis pas psichologą – kartais netgi kasdien – ir pakeisti nusistovėjusį elgesį, pavyzdžiui, lipti laiptais, o ne važiuoti liftu. Buvo manoma, kad blogus įpročius galima pakeisti tik pertvarkius nutukėlio gyvenimą.

Bet kai mokslininkai ištyrė šių metodų veiksmingumą po ilgesnio laiko, pamatė, kad jie visiškai nepasiteisina. Pacientai palaipiodavo laiptais kelias savaites, o mėnesio gale jiems tai jau būdavo tikra kankynė. Jie pradėdavo laikytis dietų ir lankyti sporto klubus, tačiau, kai pradinis entuziazmo proveržis nuslūgdavo, jie

pavargdavo ir sugrįždavo prie savo senų valgymo ir TV žiūrėjimo įpročių. Pareikalauti tiek daug pokyčių iškart – tai neleisti iš tiesų įvykti nė vienam.

Paskui 2009 m. mokslininkų grupė, remiama Nacionalinio sveikatos instituto, išspausdino studiją apie kitokį požiūrį į svorio metimą. Jie surinko 1 600 nutukusių žmonių ir paprašė jų bent kartą per savaitę užrašyti viską, ką tą dieną valgė.

Iš pradžių tyrimo dalyviams buvo sunku. Jie pamiršdavo nešiotis maisto sąsiuvinukus arba užkandę tai užsirašyti. Tačiau pamažu žmonės pradėjo užsirašyti, ką valgė, bent vieną dieną per savaitę, o kartais ir dažniau. Daugelis tyrimo dalyvių pradėjo žymėtis kasdien, ką valgė. Galop tai virto įpročiu. Tada įvyko staigmena. Dalyviai pradėjo peržiūrinėti, ką ir kada valgė, ir atrado tokius įprastus veiksmus, apie kuriuos nė nenutuokė. Vieni pamatė, kad įsigeidžia užkąsti apie 10 val., tad pradėjo laikyti ant stalo bananą ar obuolį rytiniam pažiaumojimui. Kiti panagrinėję savo sąsiuvinėlius ėmė planuoti būsimą valgiaraštį ir, atėjus pietų metui, valgydavo sveiką maistą, kurį buvo užsirašę, o ne šlamštmaistį iš šaldytuvo.

Tyrėjai nesiūlė nė vieno tokio pasirinkimo. Jie tik prašė kartą per savaitę užsirašyti, ką nutukę žmonės valgo visą dieną. Tačiau šis pagrindinis įprotis – valgymo užsirašymas į sąsiuvinį – sukūrė sistemą, kuri padėjo suklestėti kitiems įpročiams. Per šešis mėnesius tie tyrimo dalyviai, kurie kasdien užsirašydavo, ką valgė, numetė dvigubai daugiau svorio nei kiti.

„Po kurio laiko tą sąsiuvinį įsikaliau į galvą, – pasakojo man vienas dalyvis. – Visai kitaip pradėjau galvoti apie maistą. Radau būdą galvoti apie maistą ir nesijausti prislėgtas."

Kažkas panašaus įvyko kompanijoje Alcoa, kai jai ėmė vadovauti O'Neillas. Kaip valgymo užrašų sąsiuvinukas suteikė sistemą, leidusią suklestėti kitiems įpročiams, taip O'Neillo darbo saugos įpročiai sukūrė tokią atmosferą, kuri paskatino kitokį elgesį. O'Neilas

iš anksto žengė neįprastą žingsnį – liepė visoms Alcoa įmonėms visame pasaulyje prisijungti prie elektroninio tinklo. Tai buvo XX a. devintojo dešimtmečio pradžioje, kai dideli tarptautiniai interneto tinklai dar nebūdavo prijungiami prie asmeninių stalo kompiuterių. O'Neillas pagrindė savo įsakymą teiginiu, kad svarbu sukurti greitai apdorojamą darbo saugos duomenų sistemą, kuria vadybininkai galėtų naudotis dalydamiesi pasiūlymais. Šitaip Alcoa išplėtojo vieną pirmųjų pasaulyje bendrovės elektroninio pašto sistemą.

O'Neillas kiekvieną rytą prisijundgavo prie jos ir siųsdavo žinutes, kad įsitikintų, ar ir visi kiti taip pat prisijungę. Iš pradžių žmonės naudojosi interneto tinklu tam, kad aptartų saugos klausimus. Paskui, kai elektroninio pašto įpročiai prigijo ir juo naudotis tapo patogu, žmonės pradėjo skelbti informaciją įvairiausiomis temomis, kaip antai vietinės rinkos sąlygos ir padėtis, pardavimo kvotos, verslo problemos. Aukšto rango vadovai kiekvieną penktadienį siųsdavo pranešimus, juos galėjo perskaityti kiekvienas kompanijos darbuotojas. Vadybininkas, dirbantis Brazilijoje, naudojosi interneto tinklu, kad galėtų nusiųsti kolegai Niujorke duomenis apie plieno kainų pasikeitimą. Niujorkietis priimdavo šią informaciją ir paversdavo ją greitu pelnu kompanijai Volstrite. Netrukus šitaip visi bendraudavo apie viską. „Aš nusiųsdavau pranešimą apie nelaimingą atsitikimą ir žinodavau, kad visi jį perskaitė, tai pamaniau – kodėl gi nenusiuntus informacijos apie kainas ar žvalgytuvių žinių apie kitas kompanijas? – pasakojo man vienas vadybininkas. – Regis, mes radome slaptąjį ginklą. Konkurentai negalėjo suprasti, kaip mes tai darome."

Kai interneto tinklas prasiskleidė ir sužydėjo, Alcoa padėtis tapo gerokai pranašesnė. O'Neillo skiepijamas pagrindinis įprotis – darbuotojų sauga – sukūrė platformą, kuri paskatino kitą praktiką – elektroninius laiškus – gerokai anksčiau, negu jais ėmė naudotis varžovai.

•••

1996 m. O'Neillas jau buvo pradirbęs Alcoa dešimt metų. Jo vadovavimo mokėsi studentai Harvardo verslo mokykloje ir Kennedy vyriausybės mokykloje. Jis nuolat buvo minimas kaip galimas prekybos ministras ar gynybos sekretorius. Jo darbuotojai ir profesinės sąjungos labai jį vertino. Jam vadovaujant, Alcoa akcijų kainos pakilo daugiau kaip 200 proc. Pagaliau jo sėkmė buvo visuotinai pripažinta.

Tų metų gegužę, per akcininkų susirinkimą Pitsburge, atėjus klausimų ir atsakymų metui, atsistojo benediktinė vienuolė ir apkaltino O'Neillą, kad jis meluoja. Sesuo Mary Margaret atstovavo visuomenės gynėjų grupei, susijusiai su atlyginimais ir darbo sąlygomis Alcoa fabrike, esančiame Siudad Akunjoje, Meksikoje. Ji pasakė, kad kol O'Neillas liaupsino Alcoa darbo saugos priemones, darbininkai Meksikoje ėmė sirgti dėl pavojingų dūmų.

„Tai netiesa, – tarė O'Neillas susirinkusiems. Jo nešiojamajame kompiuteryje buvo duomenys apie Meksikos fabriko darbo saugą, ir jis parodė įrašus. – Matote?" – paklausė rodydamas gerus saugos įvertinimo rodiklius, aplinkos apsaugos reikalavimų laikymosi įvertinimą ir darbininkų pasitenkinimo apžvalgą. Už įrangą atsakingas vadovas Robertas Bartonas buvo vienas seniausių Alcoa vadybininkų. Jis dirbo kompanijoje kelis dešimtmečius ir buvo atsakingas už kai kurias didžiausias jų partnerystes. Vienuolė pasakė, kad susirinkusieji neturėtų tikėti O'Neillu, ir atsisėdo.

Po susirinkimo O'Neillas paprašė jos užeiti į jo kabinetą. Vienuolės religinis ordinas turėjo penkiolika Alcoa akcijų ir jau kelis mėnesius prašė akcininkų balsuoti dėl rezoliucijos, kad būtų peržiūrėta kompanijos veikla Meksikoje. O'Neillas paklausė sesers Mary, ar bent viename fabrike buvo ji pati. Ne, atsakė ši. Norėdamas įsitikinti, O'Neillas paprašė kompanijos vadovo, atsakingo už personalą, ir pagrindinio patarėjo nuskristi į Meksiką ir pasižiūrėti, kas ten dedasi.

Kai vadovai nuvyko, jie peržiūrėjo Siudad Akunjos fabriko dokumentus ir rado pranešimus apie nelaimingus atsitikimus, bet šie niekada taip ir nebuvo atsiųsti į centrinę įstaigą. Prieš kelis mėnesius pastate buvo susikaupę dūmų. Tai buvo gana nedidelis įvykis. Fabriko direktorius Bartonas įtaisė ventiliatorius, kad šie dūmus ištrauktų. Apsinuodiję dūmais žmonės po dienos kitos pasveiko.

Tačiau apie jų ligas Bartonas niekada nepranešė.

Kai vadovai grįžo į Pitsburgą ir papasakojo, ką radę, O'Neillas uždavė klausimą:

„Ar Bobas Bartonas *žinojo*, kad tie žmonės susirgo?"

„Mes su juo nesimatėme, – atsakė jie. – Bet akivaizdu, kad žinojo."

Po dviejų dienų Bartonas buvo atleistas.

Tas atleidimas šokiravo pašalinius stebėtojus. Bartonas straipsniuose buvo minimas kaip vienas geriausių kompanijos direktorių. Jo išėjimas buvo smūgis svarbiai bendrai įmonei.

Tačiau Alcoa darbuotojai nenustebo. Tai buvo suvokiama kaip neišvengiama tąsa tų principų, kuriuos kūrė O'Neillas.

„Bartonas atleido pats save, – pasakė man vienas jo kolegų. – Čia net nebuvo pasirinkimo."

Tai paskutinis būdas, kaip pagrindiniai įpročiai paskatina visa apimančius pokyčius: kuriant principus, skiepijančius naujas vertybes. Pagrindiniai įpročiai leidžia lengviau padaryti griežtus sprendimus: kaip antai atleisti fabriko direktorių, nes kai šis asmuo pažeidžia tuos principus, tampa aišku, kad jis turi išeiti. Kartais tie principai įvardijami specialiais žodžiais, jų vartojimas irgi tampa įpročiu, kuris apibūdina organizaciją. Pavyzdžiui, Alcoa apibūdino žodžiai „pagrindinės programos" ir „saugos filosofija", tos frazės veikė kaip nedideli lagaminėliai, kuriuose tilpo visi pokalbiai apie prioritetus, tikslus ir mąstyseną.

„Kitoje kompanijoje būtų sunku atleisti taip ilgai dirbusį žmogų, – pasakojo man O'Neillas. – Man nebuvo sunku. Buvo aišku, ką diktuoja mūsų vertybės. Jis buvo atleistas, nes nepranešė apie nelaimingą atsitikimą ir niekas daugiau negalėjo iš to pasimokyti. Nesuteikti progos pasimokyti yra didelė nuodėmė."

Principai kiekvienoje organizacijoje išauga iš pagrindinių įpročių, nesvarbu, ar jų vadovai tą suvokia, ar ne. Pavyzdžiui, kai mokslininkai tyrė pradinį Vest Pointo kadetų kursą, jie įvertino jų pažymių vidurkį, fizinį tinkamumą, karinius gebėjimus, savidrausmę. Tačiau kai susiejo šiuos veiksnius su tuo, ar studentai iškrito, ar baigė studijas, jie pamatė, kad visi šie veiksniai reiškė daug mažiau negu veiksnys, kurį tyrėjai pavadino „ištverme" – tai yra tendencija sunkiai ir uoliai dirbti „dėl iššūkių, išsaugoti pastangas ir susidomėjimą daugelį metų, nepaisant nesėkmių, žlugimo, priešiškumo ir kliūčių judėti į priekį".

Įdomiausia tai, kaip susiformuoja ištvermė. Ji kyla iš principų, kuriuos kadetai susikuria, o tie principai dažniausiai atsiranda dėl pagrindinių įpročių, kurių jie išmoksta Vest Pointe. „Šioje mokykloje tiek daug sunkumų, – pasakojo man vienas kadetas. – Pirmą vasarą jie vadina „Žvėries barakais", nes nori sumalti tave į miltus. Daugybė žmonių atkrenta dar neprasidėjus mokslo metams. Bet aš pirmosiomis dienomis čia susiradau grupę vaikinų, ir mes pradėjome kas rytą susirinkti ir pasitikrinti, ar visi jaučiamės stiprūs. Einu pas juos, kai imu nerimauti ar jaučiuosi prislėgtas, ir žinau, kad jie mane įkvėps. Mūsų tėra devyni, vadiname save muškietininkais. Be šių vaikinų turbūt čia nebūčiau ištvėręs nė mėnesio."

Kadetai, kuriems sekasi Vest Pointe, atvyko į jį apsiginklavę protinės ir fizinės drausmės įpročiais. Jie gali toli nuvesti. Kad vaikinai išvertų ir sėkmingai baigtų, jiems reikia pagrindinio įpročio, kuris sukuria principus, – tarkim, kasdienio panašiai mąstančių draugų susibūrimo, padedančio rasti jėgų įveikti kliūtis. Pagrin-

diniai įpročiai mus keičia sukurdami principus, teigiančius aiškias vertybes, kurias sunkių sprendimų įkarštyje ar netikrumo akimirkomis mes galėtume pamiršti.

•••

2000 m. O'Neillas išėjo iš Alcoa ir naujai išrinkto prezidento George'o Busho prašymu tapo JAV iždo sekretoriumi*. Po poros metų paliko šį postą ir nūdien daugiausia laiko moko ligonines, kaip susitelkti į darbuotojų saugumą – darbo saugą – bei pagrindinius įpročius, kurie gali sumažinti gydymo klaidų, bet to, priklauso įvairių bendrovių valdyboms.

Kompanijos ir organizacijos visoje Amerikoje šiuo metu jau perėmė idėją panaudoti pagrindinius įpročius darbovietėms pertvarkyti. Pavyzdžiui, Lou Gerstneris pertvarkė firmą IBM iš pradžių susitelkęs į pagrindinį įprotį: IBM tyrimų ir pardavimų įprastus veiksmus. Konsultacinėje firmoje „McKinsey and Company“ nuolatiniai tobulinimo ir gerinimo principai sukurti dėl pagrindinio įpročio – plačiai apimančios vidinės kritikos, kuri yra bet kurios užduoties esmė. „Goldman Sachs“ pagrindinis rizikos įvertinimo įprotis yra kiekvieno sprendimo pamatas.

O'Neillo palikimas Alcoa tebegyvuoja. Nors jis ten nebedirba, sužalojimų tebemažėja. 2010 m. 82 proc. Alcoa fabrikų neprarado nė vienos darbo dienos dėl sužeidimų, beveik absoliutus rekordas.

* O'Neillo kaip Iždo sekretoriaus darbas nebuvo toks sėkmingas kaip jo veikla Alcoa. Beveik iškart perėmęs kabinetą jis susitelkė į keletą esminių problemų, tarp jų darbo saugos, darbo vietų kūrimo, vadovų atskaitomybės, kovos su skurdu Afrikoje ir kt. Tačiau O'Neillo politikos kryptis neatitiko prezidento Busho krypties ir jis pradėjo vidinę kovą prieš Busho siūlomą mokesčių apkarpymą. 2002 m. jo buvo paprašyta atsistatydinti. „Tai, ką maniau, buvo teisinga, nes ekonomikos politika buvo priešinga tam, ko norėjo Baltieji rūmai, – pasakojo man O'Neillas. – Iždo sekretoriui tas nėra gerai, todėl mane atleido.“ (Aut. past.)

Darbuotojai dažniau susižeidžia programinės įrangos kompanijose, kurdami animacinius filmukus kino studijoms ar dirbdami buhalteriais negu Alcoa su lydytu aliuminiu.

„Kai tapau fabriko vadybininku, – pasakojo Jeffas Shockey, vienas iš Alcoa direktorių, – pirmą dieną įvažiavęs į automobilių stovėjimo aikštelę pamačiau vietas automobiliams greta paradinių durų, o prie tų vietų – lenteles su žmonių pareigybėmis. Viršininkas toks ar anoks. Svarbūs žmonės gaudavo geriausias automobilių stovėjimo vietas. Pirmiausia liepiau administracijos ir ūkio vadybininkui uždažyti tuos rangus. Norėjau, kad geriausias vietas gautų tie, kurie anksčiausiai atvyksta į darbą. Visi suprato šią žinią: svarbus yra kiekvienas žmogus. Tai buvo Paulo pastangų dėl darbo saugos pratęsimas. Jis įelektrino fabriką. Netrukus visi pradėjo atvažiuoti į darbą anksčiau."

5

„STARBUCKS" IR SĖKMĖS ĮPROTIS

Kai valios jėga tampa savaiminė

I.

Kai Travisas Leachas pirmą kartą pamatė savo tėvą perdozavusį, jam tebuvo devyneri. Jo šeima buvo ką tik persikrausčiusi į mažą butuką skersgatvio gale. Tai buvo paskutinis persikraustymas iš begalinės virtinės, ką tik privertęs juos vidurnaktį palikti ankstesnius namus, susimesti viską, ką turėjo, į juodus šiukšlių maišus, nes gavo iškeldinimo raštą. Labai daug žmonių, pasakė jiems savininkas, ateina ir išeina vėlai naktį. Per daug triukšmo.

Kartais, senuose savo namuose, Travisas pareidavo namo iš mokyklos ir rasdavo švariai išplautus ir sutvarkytus kambarius, suvyniotus maisto likučius šaldytuve, karšto padažo ir pomidorų padažo buteliukus „Tupperware" dėžėse. Jis suprasdavo, jog tai reiškia, kad tėvai laikinai metė vartoti heroiną dėl žolės ir visą dieną įnirtingai tvarkėsi. Tai dažniausiai baigdavosi blogai. Travisas jausdavosi saugesnis, kai namai būdavo nešvarūs ir sujaukti, o tėvai sėdėdavo ant sofos prisimerkę, žiūrėdami filmukus. Heroino rūkui pasibaigus nekyla chaosas.

Traviso tėvas buvo švelnus vyriškis, mėgo gaminti maistą, visą savo gyvenimą buvo nugyvenęs per kelias mylias nuo savo tėvų Lodajuje, Kalifornijoje, išskyrus tarnybos laiką jūrų laivyne. Traviso mama tuo metu, kai visi persikraustė į šį butuką skersgatvyje, sėdėjo kalėjime už nelegalų heroino laikymą ir prostituciją. Iš tiesų jo tėvai buvo funkcionuojantys narkomanai ir šeima išsaugojo apgaulingą normalią padėtį. Kiekvieną vasarą jie važiuodavo atostogauti, penktadienių vakarais eidavo žiūrėti, kaip jo broliai ir seserys žaidžia kamuoliu. Prieš ketverius metus Travisas su tėčiu buvo nuvykęs į Disneilendą ir ten pirmą kartą gyvenime vietos darbuotojo buvo nufotografuotas. Šeimos fotoaparatas buvo prieš metus parduotas komiso parduotuvei.

Tą rytą, kai tėtis perdozavo, Travisas ir jo brolis žaidė svetainėje ant antklodžių, kurias kas naktį pasitiesdavo ant grindų miegoti. Traviso tėtis rengėsi kepti pyragėlius, bet pirma nuėjo į vonios kambarį. Jis nešėsi išklotą vamzdelio formos dėkliuką, jame buvo jo adata, šaukštelis, žiebtuvėlis ir vatos tamponas. Po kelių akimirkų jis išėjo iš vonios, atidarė šaldytuvą norėdamas išsiimti kiaušinių ir susmuko ant grindų. Kol vaikai atbėgo iš už kampo, jų tėtis jau tampėsi apimtas konvulsijų, o jo veidas buvo pamėlęs.

Traviso broliai ir sesės jau buvo matę perdozavimą anksčiau ir žinojo, ką daryti. Brolis apvertė tėtį ant šono. Sesuo pražiodė norėdama pasitikrinti, ar jis neužspringo liežuviu, ir liepė Travisui bėgti pas kaimynus ir paprašyti, kad leistų paskambinti telefonu, o tada surinkti numerį 911.

„Mano vardas Travisas, mano tėtis nualpo, ir mes nežinome, kas jam nutiko. Jis nekvėpuoja“, – melavo Travisas policijos operatorei. Nors ir devynmetis, jis žinojo, kodėl jo tėtis be sąmonės, tik nenorėjo to sakyti prie kaimynų. Prieš trejus metus vienas jo tėčio draugas mirė rūsyje įsišvirkštęs narkotikų. Kai greitoji pagalba išvežė kūną, kaimynai vėpsojo į Travisą ir jo seserį, kol jie laikė atdaras

duris neštuvams. Vieno kaimyno pusbrolio sūnus mokėsi Traviso klasėje, ir netrukus apie tai žinojo visa mokykla.

Padėjęs telefono ragelį Travisas nuėjo į skersgatvio galą ir laukė greitosios pagalbos. Ligoninėje tą rytą tėtį atgaivino, po pietų jis buvo nuvestas į policijos skyrių, o pavakare, kaip tik pietums, jau grįžo namo. Ir išvirė spagečių. Po kelių savaičių Travisui sukako dešimt metų.

•••

Kai Travisui sukako šešiolika, jis metė vidurinę mokyklą. „Pavargau būti vadinamas bjaurybe, – sakė jis, – pavargau nuo žmonių, atsekančių mane iki namų ir svaidančių į mane daiktus. Visa tai mane priveikė. Atrodė lengviau viską baigti ir kur nors išeiti." Jis persikėlė į Fresną, nutolusį per dvi valandas kelio į pietus, ir gavo darbą mašinų plovykloje. Buvo atleistas dėl nepaklusnumo. Paskui gavo darbą „McDonald's" ir „Hollyvood Video", bet kai klientai būdavo šiurkštūs ir šaukdavo: „Aš norėjau „Ranch dressing", avigalvi", jis netekdavo savitvardos.

„Lauk man iš akių!" – rėkė jis vienai moteriai ir apmėtė jos mašiną viščiuko gabalėliais, kol vadybininkas įsitempė jį vidun.

Kartais Travisą apimdavo toks baisus liūdesys, kad jis imdavo per pamainą verkti. Dažnai vėluodavo į darbą ar be jokios priežasties pasiimdavo laisvą dieną. Ryte kaukdavo ant savo atspindžio veidrodyje, liepdavo sau būti geresniam, pasigerinti, įsiteikti. Tačiau neįstengė sutarti su žmonėmis ir nebuvo toks stiprus, kad numotų ranka į nuolatinę kritiką bei pažeminimus. Kai eilė prie jo stalelio pasidarydavo per ilga ir vadybininkas pradėdavo ant jo rėkti, Travisui imdavo drebėti rankos ir jis negalėdavo atgauti kvapo. Vis svarstė, ar ir jo tėvai taip jautėsi – tokie bejėgiai gyvenime, kai pradėjo vartoti narkotikus.

Vieną dieną nuolatinis „Hollyvood Video“ lankytojas, šiek tiek labiau pažinojęs Travisą, patarė jam pagalvoti apie darbą „Starbucks“. „Mes atidarome naują parduotuvę Fort Vašingtone, aš ten būsiu viršininko pavaduotojas, – pasakė vyriškis. – Turėtum paduoti prašymą.“

Po mėnesio Travisas dirbo rytinėje pamainoje baro padavėju.

Tai buvo prieš šešerius metus. Dabar, būdamas dvidešimt penkerių, Travisas yra dviejų „Starbucks“ administratorius, prižiūri keturiasdešimt darbuotojų ir yra atsakingas už biudžetą, siekiantį 2 mln. dolerių per metus. Jo atlyginimas yra 44 000, jis turi pensijų fondą 401 (k)* ir neturi jokių skolų. Niekada nevėluoja į darbą. Ir darbe jo nebeapima liūdesys. Kai viena kliento apšaukta darbuotoja pradėjo verkti, Travisas stojo jos ginti.

„Tavo prijuostė yra skydas, – pasakė jis jai. – Kad ir kas tau ką pasakys, tai tavęs neįskaudins. Tu visada būsi tokia stipri, kokia nori būti.“

Jis išmoko šią pamoką per vienus „Starbucks“ mokymo kursus, edukacinę programą, kuri prasidėjo pirmą jo darbo dieną ir tęsiasi per visą jo kaip darbuotojo karjerą. Programa taip sudaryta, kad užbaigdamas mokslus jis gali gauti koledžo pažymėjimą. Travisas sako, kad šis mokymasis pakeitė jo gyvenimą. „Starbucks“ išmokė jį gyventi, susitelkti, laiku ateiti į darbą, tvardyti emocijas. O svarbiausia – išmokė jį valios stiprybės.

„Starbucks“ yra svarbiausias mano gyvenimo įvykis, – pasakojo man Travisas. – Šiai kompanijai esu dėkingas už viską.“



Travisui ir tūkstančiams kitų darbuotojų „Starbucks“ – ir kelios kitos kompanijos – padėjo išmokti gyvenimo įgūdžių, kurių nesuteikė mokykla, šeima ir bendruomenė. Kadangi „Starbucks“ šiuo metu

* 401 (k) yra JAV pensijų kaupimo fondas, į kurį darbdavys perveda dalį pajamų iš darbuotojo atlyginimo iki mokesčių. (Vert. past.)

dirba 137 000 darbuotojų ir yra daugiau kaip milijonas buvusių auklėtinių, ši firma yra didžiausia nacijos švietėja. Visi darbuotojai bent pirmus metus praleidžia mažiausiai 50 valandų „Starbucks“ klasėse ir tuziną kartų daugiau valandų namuose prie „Starbucks“ darbo knygos bei kalbėdamiesi su jiems paskirtais „Starbucks“ mokytojais.

Šio švietimo esmė – intensyvus susikaupimas į labai svarbų įprotį – valios stiprybę. Daugybė studijų rodo, kad valios stiprybė yra vienintelis ir svarbiausias pagrindinis įprotis individualiai sėkmei pasiekti. 2005 m. Pensilvanijos universiteto mokslininkai tyrėjai ištyrė 164 aštuntos klasės mokinius, nustatė jų IQ ir kitus veiksnius, kartu ir tai, kiek valios stiprybės mokiniai parodė, – tai atskleidė savidrausmės testai.

Mokiniai, kurių valia buvo stipri, gaudavo geresnius pažymius ir būdavo priimti į rinktines mokyklas. Jie praleisdavo mažiau pamokų ir mažiau laiko žiūrėdavo televizorių, o daugiau laiko ruošdavo pamokas. Mokslininkai tyrėjai rašė: „Labai gerai susivaldantys ir drausmingi paaugliai pralenkė impulsyvesnius bendraamžius pagal visus mokymosi rodiklius. Savidrausmė daug tvirčiau parodo mokymosi gerumą negu IQ. Ji taip pat parodo, kokio mokinio pažymiai per mokslo metus pagerės, o IQ to neparodo... Savidrausmė turi didesnį poveikį mokymuisi negu intelektinis talentas.“

Ir studijos rodo, kad geriausias būdas sustiprinti valią ir padėti mokiniams bei studentams kopti aukštyn, tai paversti valios stiprybę įpročiu. „Kartais atrodo, kad labai susivaldantys ir save kontroliuojantys žmonės dirba visai nesunkiai, – bet tik todėl, kad jie pavertė tą veiklą automatiška, – pasakė man Angela Duckworth, viena iš Pensilvanijos universiteto mokslininkių tyrėjų. – Jų valios jėga ima veikti jiems apie tai net nepagalvojus.“

Firmai „Starbucks“ valios jėga yra daugiau nei vien mokslinis interesas. Kai XX a. pabaigoje firma ėmė kurti didžiulę plėtros strategiją, jos vadovai pripažino, kad sėkmė reikalauja puoselėti aplinką, kuri

pateisintų 4 dolerių kainą už nuostabų puoduką kavos. Kompanija turėjo išmokyti savo darbuotojus suteikti bent trupinėlį džiaugsmo kartu su late ar bandele. Tad iš pat pradžių „Starbucks" pradėjo analizuoti, kaip galėtų išmokyti darbuotojus savitvardos ir savidrausmės, kad kiekvienam aptarnaujamam klientui jie pakeltų nuotaiką ir suteiktų žvalumo. Jeigu baro padavėjai nebus išmokyti nustumti į šalį asmeninių savo problemų, kai kurių darbuotojų emocijos neišvengiamai paveiks jų elgesį su klientais. Tačiau jei darbuotojai mokės išlikti susikaupę ir drausmingi netgi baigiantis aštuonių valandų pamainai, jie puikiai patieks greitąjį maistą, o to ir tikisi „Starbucks" klientai.

Kompanija išleido milijonus dolerių programai, pagal kurią darbuotojai bus mokomi savidrausmės. Vadovai parašė darbo knygas, kurios bus tarsi vadovai, mokantys darbuotojus paversti valios stiprybę įpročiu. Šios programos iš dalies lėmė, kodėl „Starbucks" iš vangios kompanijos Siatle išaugo į tokią milžinišką kompaniją, turinčią daugiau nei 17 000 parduotuvių ir gaunančią daugiau kaip 10 mlrd. dolerių pajamų per metus.

Tad kaipgi „Starbucks" tai pavyksta? Kaip jie priima tokį žmogų, koks buvo Travisas – narkomanų sūnus, išmestas iš vidurinės mokyklos, neturėjęs savidrausmės nė tiek, kad išsaugotų darbą „McDonald's", – ir išmoko jį taip, kad prižiūrėtų tuzinus kitų darbuotojų ir būtų atsakingas už dešimtis tūkstančių dolerių pajamų kas mėnesį? Ko būtent Travisas išmoko?

II.

Visi, kurie įžengdavo į kambarį, kur buvo atliekamas Case'o Vakarų Draustinio universiteto* eksperimentas, sutikdavo dėl vieno: sausainiukai kvepia skaniai. Jie buvo ką tik ištraukti iš orkaitės ir sudėti į

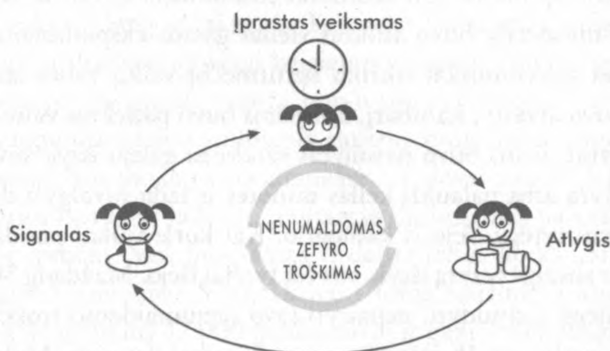
* *Case Western reserve University* – tyrimų universitetas Klivlande, atsiradęs sujungus Leonardo Case'o įsteigtą Technologijų institutą ir Vakarų Draustinio universitetą. (Vert. past.)

vazą, apiberti šokolado drožlėmis. Ant stalo greta sausainiukų stovėjo dubenėlis su ridikėliais. Vieną dieną alkani studentai užėjo, atsisėdo priešais tuos du valgius ir, patys to nežinodami, atliko valios stiprybės testą, kuris padės mums geriau suprasti, kaip veikia savidrausmė.

Tuo metu valios jėga mokslininkų buvo mažai nagrinėta. Psichologai manė, kad ši tema tėra viena iš vadinamosios savireguliacijos potemių, bet ne itin žadinanti susidomėjimą. XX a. septintajame dešimtmetyje buvo atliktas vienas garsus eksperimentas, kai Stanfordo mokslininkai tikrino keturmečių vaikų valios stiprybę. Vaikai buvo atvesti į kambarį, kur jiems buvo patiektos vaišės, tarp jų ir zefyrai. Jiems buvo pasiūlytas sandoris: galėjo išsyk suvalgyti vieną zefyrą arba palaukti kelias minutes ir tada suvalgyti du zefyrus. Paskui tyrėjai išėjo iš kambario. Kai kurie vaikai pasidavė pagundai ir suvalgė zefyrą išsyk, vos tik tyrėjai išėjo. Maždaug 30 proc. vaikų pajėgė susivaldyti, nepaisyti savo nenumaldomo troškimo ir tyrėjams grįžus po 15 minučių gavo dvigubai daugiau. Mokslininkai, viską matę pro dvipusį veidrodį, atidžiai pažymėjo, kurie vaikai turėjo tiek savidrausmės, kad užsidirbo antrą zefyrą.

Po kelerių metų jie susirado daugelį to tyrimo dalyvių. Dabar šie vaikai jau mokėsi vidurinėje mokykloje. Mokslininkai tyrėjai paklausė jų apie pažymius ir stojamojo egzamino balus, gebėjimą išsaugoti draugystę, pajėgumą „išspręsti svarbias problemas“. Ir pamatė, kad tie keturmečiai, kurie įstengė atidėti atlygį kuo ilgiau, dabar gaudavo geriausius pažymius ir jų stojamojo egzamino balai buvo didesni vidutiniškai daugiau negu 210. Jie buvo populiaresni tarp bendraamžių, retas kuris vartojo narkotikus. Jei gebėjai įveikti pagundą išsyk suvalgyti zefyrą, būdamas darželinukas, vadinasi, gebėjai ir paaugęs laiku ateiti į pamoką, laiku baigti savo namų darbus, susirasti draugų ir atsispirti bendraamžių spaudimui. Regis, atsispiriantys zefyrams vaikai turėjo savireguliavimo gebėjimų, kurie gyvenime suteikė jiems pranašumą ir naudos.

Mokslininkai pradėjo panašius eksperimentus, stengdamiesi išsiaiškinti, kaip padėti vaikams išlavinti jų savireguliavimo gebėjimus. Tyrėjai suprato, kad vaikams gali padėti savikontrolės išmokti paprasčiausios gudrybės – tarkim, dėmesio nukreipimas piešiant paveikslėlį ar rėmelio aplink zefyrą įsivaizdavimas, kad šis atrodytų panašesnis į nuotrauką, o ne tikra pagunda.





XX a. devintajame dešimtmetyje buvo suformuluota teorija, kuri vėliau buvo visuotinai pripažinta: valios stiprybė yra išmokstamas gebėjimas, ją galima išsiugdyti, lygiai kaip išmokti matematikos ar padėkoti už ką nors. Tačiau šie tyrimai buvo menkai remiami. Valios stiprybės tema nebuvo madinga. Daugelis Stanfordo mokslininkų ėmėsi kitų temų.

Tačiau kai grupė Case'o Vakarų universiteto psichologijos doktorantų – tarp jų ir Markas Muravenas – paskutinio dešimtmečio viduryje atrado tuos tyrimus, jie pradėjo kelti klausimus, į kuriuos ankstesni tyrėjai neatsakė. Muraveno nepatenkino šis valios kaip gebėjimo paaiškinimas. Juk vis dėlto gebėjimas kasdien išlieka pastovus. Jei sugebi skaniai pagaminti omletą trečiadienį, sugebėsi tai padaryti ir penktadienį.

Muravenas iš patirties žinojo, kad kartais jaučiasi taip, lyg būtų pamiršęs, kaip pasitelkti valios jėgą visą laiką. Vienais vakarais jis iš darbo pareidavo namo ir nesunkiai išsiruošdavo pabėgioti. Kitais vakarais nieko negalėjo daryti, tik gulėti ant sofos ir žiūrėti TV. Tarsi jo smegenys – ar bent ta smegenų dalis, kuri atsakinga už jo privertimą treniruotis – būtų pamiršusios, kaip pažadinti valios jėgą, kuri išstumtų jį pro duris. Kartais jis valgydavo sveiką maistą. O kartais, kai būdavo pavargęs, puldavo prie smulkių prekių automato ir prisišlamšdavo saldainių bei traškučių.

Jeigu valios stiprybė yra gebėjimas, svarstė Muravenas, kodėl jis kasdien neišlieka toks pat?

Psichologas įtarė, kad valios stiprybė yra kažkas daugiau, nei atskleidė ekspertai. Bet kaip tai patikrinti laboratorijoje?

•••

Muraveno išeitis buvo laboratorija, kurioje buvo padėta vaza ką tik iškeptų sausainių ir dubuo ridikėlių. Tai buvo kambarys su dvipusiu

veidrodžiu, jame stovėjo stalas, medinė kėdė, varpelis paskambinti ir skrudintuvė-orkaitė. Paragauti valgių buvo pakviesti šešiasdešimt septyni magistrantai. Vienas po kito jie sėdo už stalo su dviem pilnais indais.

„Šio eksperimento tikslas yra patikrinti skonio pojūtį“, – pasakė tyrėja studentams, ir tai buvo netiesa. Esmė buvo priversti studentus – bet tik *kai kuriuos* studentus – pasitelkti valios stiprybę. Pusei jų buvo liepta valgyti sausainius ir neliesti ridikėlių, kitai pusei – valgyti ridikėlius ir neliesti sausainių. Muraveno teorija buvo tokia: ignoruoti sausainius sunku – tam reikia valios stiprybės. O ignoruoti ridikėlius visai lengva, tam beveik nereikia jokių pastangų.

„Nepamirškite, – sakė tyrėja, – valgyti tik tą maistą, kuris jums paskirtas.“ Paskui ji išėjo iš kambario.

Likę vieni studentai ėmė kramsnoti. Sausainių ragautojai pasijuto taip, lyg būtų patekę į rojų. Ridikėlių kramsnotojai kankinosi. Jie apgailėtinai stengėsi nepaisyti šiltų sausainiukų. Pro dvipusį veidrodį tyrėjai matė, kaip vienas ridikėlių valgytojas stvėrė sausainiuką, godžiai įtraukė jo aromato ir vėl padėjo į vazą. Kitas čiupo kelis sausainiukus, tada vėl juos padėjo ir apsilaižė šokoladuotus pirštus.

Po penkių minučių tyrėjai įžengė į kambarį. Muraveno vertinimu, ridikėlių kramsnotojų valios stiprybė buvo išmėginta tuo, kad jie valgė karčią daržovę ir nepaisė deserto, o sausainių smaguriams nereikėjo jokių pastangų susivaldyti.

„Reikia palaukti penkiolika minučių, kad išblėstų jutiminis ką tik suvalgyto maisto prisiminimas, – pasakė tyrėja visiems dalyviams. Kad prastumtų laiką, ji pasiūlė jiems užbaigti galvosūkį. Jis atrodė visai paprastas: apibrėžti geometrinę figūrą neatitraukiant pieštuko nuo popieriaus, o nepavykus mėginti dar kartą. – Jei norite baigti, – tarė tyrėja, – paskambinkite varpeliu.“ – Ji leido suprasti, kad galvosūkis ilgai netruks.

O iš tiesų šio galvosūkio išspręsti buvo neįmanoma.

Jis buvo skirtas visai ne laikui praleisti, jis buvo pagrindinė eksperimento dalis. Reikėjo labai didžiulių valios pastangų, kad galėtum uoliai darbuotis, ypač kai kaskart nepavykdavo. Mokslininkai svarstė, ar studentai, kurie jau parodė valios stiprybę nepaisydami sausainėlių, greičiau pames šį galvosūkį? Kitaip tariant – ar valios stiprybė yra baigtinis šaltinis?

Tyrėjai stebėjo iš anapus veidrodžio. Sausainių smaguriautojai, neišeikvoję valios jėgų atsargų, pradėjo darbuotis ties galvosūkiu. Jie atrodė atsipalaidavę. Vienas jų pamėgino tiesmukai tai išspręsti, užkliudė kliūtį ir pradėjo iš naujo. Paskui vėl iš naujo. Ir vėl. Kai kurie vedžiojo pieštuką pusę valandos, kol tyrėja liepė jiems baigti. Sausainėlių ragautojai vidutiniškai 19 minučių mėgino išspręsti galvosūkį, tik tada paskambino varpeliu.

Ridikėlių valgytojai, kurių valios stiprybė buvo išsekusi, elgėsi visiškai priešingai. Darbuodamiesi jie šnibždėjo. Jie puldavo į neviltį. Vienas jų skundėsi, kad visas šis eksperimentas – grynas laiko gaišimas. Kai kurie padėjo galvas ant stalo ir užsimerkė. Vienas šiurkščiai kažką pasakė įžengusiai tyrėjai. Ridikėlių valgytojai praleido prie galvosūkio vidutiniškai tik 8 minutes, 60 proc. mažiau laiko negu sausainėlių valgytojai, o tada pasidavė. Kai tyrėja paskui jų paklausė, kaip jie jautėsi, vienas ridikėlių kramsnotojas atsakė, kad „jį verčia vemti nuo šito nuobodaus eksperimento“.

„Priversdami žmones įtempti valios jėgas tam, kad nepaisytų sausainiukų, mes įstūmėme juos į tokią būseną, kad jie norėjo daug greičiau baigti eksperimentą, – pasakojo màn Muravenas. – Nuo tada buvo atlikta daugiau kaip du šimtai tyrimų tikrinant šią mintį, ir visi tyrėjai priėjo prie tos pačios išvados. Valios jėga nėra vien tik gebėjimas. Ji yra tarsi raumuo, toks kaip kojų ar rankų raumenys, ir tas raumuo sunkiau ir smarkiau dirbdamas pavargsta, todėl lieka mažiau jėgų kitkam.“

Mokslininkai tyrėjai rėmėsi šiuo atradimu, kad paaiškintų visokiausius reiškinius. Vieni jų teigė, kad tai padeda suprasti, kodėl šiaip jau sėkmingi žmonės užmezga nesantuokinius ryšius (dažniausiai prasidedančius vėlų vakarą po ilgos darbo dienos, kuriai prireikė daug valios pastangų) arba kodėl geri gydytojai pridaro kvailų klaidų (dažniausiai tada, kai būna baigę ilgą sudėtingą užduotį, pareikalavusią didelio susikaupimo). „Jei norite daryti ką nors, kas reikalauja daug pastangų, valios stiprybės, – tarkime, bėgioti po darbo, – turite patausoti valios raumenį dieną, – sakė man Muravenas. – Jeigu per anksti juo naudositės nuobodžioms užduotims, pavyzdžiui, elektroniniams laiškams rašyti ar nuobodiems ir sudėtingiems išlaidų blankams pildyti, kai grįšite namo, visos valios jėgos jau bus išsekusios.“

•••

Tačiau ar toli siekia ši analogija? Ar valios raumens treniravimas jį sustiprina taip pat, kaip svarmenų kilnojimas sustiprina rankų raumenis?

2006 m. du Australijos mokslininkai tyrėjai – Megan Oaten ir Ken Cheng – pamėgino atsakyti į šį klausimą sukurdami valios jėgos treniruotę. Jie surinko du tuzinus žmonių nuo aštuoniolikos iki penkiasdešimties metų į fizinių pratimų kursus ir du mėnesius užduodavo jiems vis daugiau svarmenų kilnojimo, atsispaudimų ir aerobikos užduočių. Savaitė po savaitės žmonės prisiversdavo mankštintis vis dažniau, įdėdami vis daugiau pastangų – valios stiprybės, vos tik peržengdavo sporto salės slenkstį.

Po dviejų mėnesių mokslininkai tyrėjai nuodugniai išanalizavo visas kitas dalyvių gyvenimo sritis, norėdami pasižiūrėti, ar daugiau valios stiprybės pasitelkę sporto salėje žmonės ir namie yra valingesni. Prieš prasidedant eksperimentui dauguma dalyvių buvo savamoksliai namisėdos. Žinoma, dabar jų sportinė forma buvo geresnė. Ta-

čiau jie buvo sveikesni ir kitose gyvenimo srityse. Kuo daugiau laiko jie praleisdavo sporto salėje, tuo mažiau cigarečių surūkydavo, tuo mažiau alkoholinių gėrimų bei kavos išgerdavo ir tuo mažiau suvalgydavo šlamštmaisčio. Jie daugiau valandų skirdavo namų ruošai ir mažiau žiūrėdavo televizorių. Buvo ne tokie prislėgti.

Oaten ir Cheng svarstė: galbūt šie rezultatai nesusiję su valios stiprybe. O kas, jei treniruotės tiesiog daro žmones laimingesnius ir jie ne tokie alkani, kad kimštų greitąjį maistą.

Tad jie suplanavo kitą eksperimentą. Šįsyk įtraukė dvidešimt devynis žmones į keturis mėnesius trunkančią pinigų tvarkymo programą. Iškėlė tikslą taupyti ir paprašė dalyvių atsisakyti prabangos, pavyzdžiui, mėsos patiekalų restoranuose ar filmų kino teatruose. Dalyvių buvo paprašyta smulkiai užsirašyti viską, ką pirko, – iš pradžių tai erzino, bet galiausiai žmonės ėmė drausmingai žymėtis visus pirkinius.

Programai įsibėgėjus žmonių finansinė padėtis pagerėjo. Dar nuostabiau, kad jie ėmė mažiau rūkyti, mažiau gerti akoholinių gėrimų ir kavos – vidutiniškai kasdien dviem puodukais kavos mažiau, dviem alaus bokalais mažiau, penkiolika cigarečių mažiau. Jie valgė mažiau nevertingo maisto, daug našiau dirbo ir mokėsi. Tai buvo panašu į treniruočių studijas: kai žmonės sustiprino savo valios raumenį vienoje gyvenimo srityje – sporto salėje ar mokydamiesi tvarkyti pinigus, ta valios stiprybė pasireiškė visur ir persmelkė viską – tai, ką jie valgė, kaip sunkiai dirbo. Kai tik valia sustiprėjo, ji paveikė visas gyvenimo sritis.

Oaten ir Cheng atliko dar vieną eksperimentą. Jie surinko keturiasdešimt penkis studentus į mokymo gerinimo programą, kurioje svarbiausia buvo įskiepyti mokymosi įpročius. Kaip ir buvo numatyta, dalyvių mokymosi įgūdžiai pagerėjo. Be to, studentai irgi ėmė mažiau rūkyti, gerti, žiūrėti TV, daugiau sportavo ir sveikiau valgė, nors apie tai mokymo programoje nebuvo net užsiminta. Ir vėl, kai sustiprėjo jų valios jėgos raumuo, regis, geri įpročiai ėmė reikštis ir kitose gyvenimo srityse.

„Kai prisiverti eiti į sporto salę, ruošti namų darbus, suvalgyti salotų vietoj mėsainio, tavo mąstysena pasikeičia, – sakė Toddas Heathertonas, mokslininkas tyrėjas iš Dartmuto, tyrinėjęs valios stiprybę. – Žmonės ima geriau suvaldyti savo impulsus. Išmoksta atitraukti dėmesį nuo pagundų. Ir kai jau įžengiate į šią valios stiprybės giraitę, jūsų smegenys įpranta pagelbėti jums susitelkti į tikslą."

Dabar yra šimtai valią tyrinėjančių mokslininkų, kone kiekviename dideliame universitete.

Valstybinės ir privačios mokyklos Filadelfijoje, Siatle, Niujorke ir kitur įtraukė į mokymo programą valios stiprinimo pamokas. Programoje „Žinojimas yra jėga" (ŽYG), kurios ėmėsi mokyklos, mokančios vargstančius studentus visoje šalyje, savikontrolės mokymas yra mokyklos filosofijos dalis. (ŽYG Filadelfijoje davė studentams marškinėlius, ant kurių parašyta: „Nevalgyk zefyro".) Daugelio tų mokyklų studentų pažymiai smarkiai pagerėjo.

„Štai kodėl užrašyti vaikus į pianino pamokas ar sporto būrelius yra taip svarbu. Ne dėl to, kad jie taptų geri muzikantai ar penkiamečiai futbolo žvaigždės, – sakė Heathertonas. – Kai išmoksti prisiversti bent valandą pasitreniruoti ar peršokti penkiolika duobių, pradedi įgyti savireguliavimo jėgą. Penkiametis, kuris gali gainioti kamuolį dešimt minučių, vėliau tampa šeštoku, kuris gali laiku pradėti ruošti namų darbus."

Valios stiprybės tyrimai tapo karšta diskusijų tema moksliniuose žurnaluose ir laikraščiuose, ji ėmė prasigauti į Amerikos bendroves. Tokios firmos kaip „Starbucks", „Gap", „Walmart", restoranai ar kokios kitos verslo įmonės, kurios remiasi pradedančiaisiais darbuotojais – visi susiduria su panašia problema: kad ir kiek trokštų nudirbti darbuotojai, daugumai nepavyks, nes jiems trūksta savidrausmės. Jie vėluoja, piktai atšauna šiurkštiems klientams. Būna išsiblaškę ar įsitraukia į dramas darbo vietoje. Meta darbą be jokios priežasties.

„Daugumai darbuotojų „Starbucks" yra pirma profesinė patirtis, – sakė Christine Deputy, padėjusi prižiūrėti mokymo programas daugiau kaip dešimt metų. – Jeigu tavo tėvai ar mokytojai būtų tau visą gyvenimą sakę, ką daryti, ir staiga klientai ant tavęs rėkia, o viršininkas per daug užimtas, kad tau vadovautų, tas tikrai gali pribaigti. Dauguma žmonių neįstengia įveikti šios permainos. Tad mes stengiamės išsiaiškinti, kaip išmokyti savo darbuotojus savidrausmės, kurios jie neišmoko vidurinėje mokykloje."

Bet kai tokios įmonės kaip „Starbucks" mėgino valios jėgos pamokas darbovietėje pritaikyti pasiremdami ridikėlių ir sausainiukų tyrimais, jos susidūrė su sunkumais. Firma finansavo svorio numetimo kursus ir pasiūlė darbuotojams nemokamą narystę sporto klube, vildamasi, kad tai bus naudinga ir kitose gyvenimo srityse, kartu ir tam, kaip jie patiekia kavą. Darbuotojai ten lankydavosi nereguliariai. Jie skundėsi, kad sunku išsėdėti kursuose ar treniruotis sporto salėje po visos darbo dienos.

„Kam trūksta savidrausmės darbe, tam bus sunku ir *po darbo* lankyti kursus, skirtus savidrausmei sustiprinti", – sakė Muravenas.

Bet firma „Starbucks" buvo pasiryžusi išspręsti šią problemą. 2007 m., per plėtros kulminaciją, kompanija kasdien atidarydavo septynias naujas parduotuves ir kas savaitę pasamdydavo 1 500 darbuotojų. Išmokyti juos puikiai aptarnauti lankytojus – laiku ateiti ir nesupykti ant viršininkų, kiekvienam patarnauti su šypsena, prisiminti lankytojų pomėgius ir, jei įmanoma, jų vardus – štai esmė. „Mūsų verslas nėra kavos patiekimas žmonėms, – sakė Howardas Beharas, buvęs „Starbucks" prezidentas. – Mūsų verslas yra žmonių aptarnavimas atnešant kavos. Visas mūsų verslo modelis pagrįstas fantastišku klientų aptarnavimu. Be šito mes – vieni degėsiai."

„Starbucks" suprato, kad išeitis yra savidrausmę paversti organizaciniu įpročiu.

III.

1992 m. britų psichologė nuėjo į dvi didžiausias Škotijos ortopedijos ligonines ir surinko maždaug šešiasdešimt pacientų eksperimentui, kuris, jos nuomone, turėjo paaiškinti, kaip sustiprinti valią žmonių, kurie sunkiai pasiduoda pokyčiams.

Pacientų amžiaus vidurkis buvo šešiasdešimt aštuoneri metai. Dauguma jų uždirbdavo mažiau nei 10 000 dolerių per metus ir tebuvo baigę vidurinę mokyklą. Visi jie neseniai buvo patyrę klubo ar kelio operaciją, jiems buvo įdėti dirbtiniai sąnariai, bet kadangi jie buvo gana neturtingi ir neišsilavinę, dauguma tos operacijos laukė metų metus. Šie pacientai buvo pensininkai, anksčiau dirbę mechanikais ir pardavėjais. Jie gyveno paskutinį gyvenimo etapą ir daugelis jų nebenorėjo pradėti naujo.

Labai sunku atsigauti po kelio ar klubo sąnario operacijos, tam reikia daug energijos. Tokia operacija – sąnarių raumenų perskyrimas ir kaulų pjovimas. Gyjant po operacijos menkiausias pasivertimas lovoje ar sąnario sulenkimas gali būti labai skausmingas. Tačiau svarbu, kad pacientai iškart po operacijos pradėtų mankštintis. Jie privalo judinti kojas ir klubus dar nesugijus raumenims ir odai, kitaip rando audiniai priaugs prie sąnario ir jis liks nepaslankus. Be to, jei pacientas nepradeda mankštintis, gali susidaryti kraujo krešulys. Tačiau skausmas toks begalinis, kad žmonės dažnai vengia reabilitacijos.

Škotijos tyrimo dalyviai buvo žmonės, kuriems reabilitacija labiausiai nesisekė. Tyrimą atliekanti mokslininkė norėjo pasižiūrėti, ar įmanoma jiems padėti pasitelkti savo valios jėgą. Kiekvienam pacientui po operacijos ji davė brošiūrėlę, kurioje buvo išsamus jų reabilitacijos tvarkaraštis, o gale trylika papildomų puslapių – po vieną savaitei – tuščių, tik su įrašytu nurodymu: „Mano tikslai šią savaitę yra .... Užrašykite tiksliai, ką ketinate daryti.

Pavyzdžiui, jei ketinate išeiti pasivaikščioti, parašykite, kada ir kur ketinate eiti.“ Ji paprašė pacientų, kad jie kiekviename puslapyje surašytų savo individualius planus. Paskui palygino reabilitaciją tų, kurie užrašė savo tikslus, ir tų, kurie gavo tokias pačias brošiūrėles, bet nieko neįrašė.

Atrodo absurdiška manyti, kad kelių tuščių popieriaus lapelių davimas žmonėms galėtų taip smarkiai pakeisti jų gijimą po operacijos. Bet kai tyrėja aplankė juos po trijų mėnesių, ji pamatė, kaip smarkiai skiriasi tos dvi grupės. Pacientai, kurie užrašė brošiūrėlėje savo planus, pradėjo vaikščioti beveik dukart greičiau negu tie, kurie neįrašė nieko. Jie pradėjo atsisėsti ant kėdės ir atsistoti niekieno nepadedami kone triskart greičiau. Apsiaudavo batus, išsiskalbdavo drabužius ir pasigamindavo sau valgį greičiau negu tie pacientai, kurie nebuvo susiplanavę ir užsirašę veiklos.

Psichologė norėjo suprasti – kodėl. Ji analizavo tekstus ir pamatė, kad dauguma puslapių prirašyti smulkių, išsamių planų apie pačius kasdieniškiausius reabilitacijos aspektus. Pavyzdžiui, vienas pacientas rašė: „Rytoj nueisiu prie autobusų stotelės pasitikti iš darbo grįžtančios savo žmonos“, tada parašė laiką, kada turėtų išeiti, kokiu keliu turėtų eiti, ką vilkėti, kokį lietpaltį apsivilks, jei lis, kokių tablečių pasiims, jei kartais skausmas taptų nepakeliamas. Kitas pacientas parašė daug labai specifinių darbotvarkių, kaip jis mankštinsis kaskart eidamas į vonią. Trečiasis užsirašė labai tikslų maršrutą, kaip apeis kvartalą.

Kruopščiai tyrinėdama tuos bukletus, psichologė pamatė, kad daugelis planų turi šį tą bendra: juose dėmesys buvo skiriamas daugiausia tam, kaip pacientas įveiks ypatingą laukiamo skausmo momentą. Pavyzdžiui, vyriškis, kuris darydavo pratimus eidamas į vonią, žinojo, jog kaskart, kai pakils nuo sofos, skausmas bus nepakeliamas. Tad jis pasirašė planą, kaip stengsis jį įveikti: greitai iškart žengs vieną žingsnį, kad nebūtų pagundos klestelėti atgal ant sofos.

Pacientas, kuris pasitikdavo žmoną prie autobusų stotelės, bijodavo pavakarės, nes kiekvieną dieną tas ėjimas buvo pats ilgiausias ir skausmingiausias. Tad jis nuodugniai surašė visas kliūtis, kurios gali pasitaikyti, ir iš anksto apgalvojo sprendimą.

Kitaip tariant, pacientų planai buvo surašyti remiantis ypatingais momentais, kai skausmas, jų manymu, bus stipriausias. Jie patys užsirašydavo, kaip ketina įveikti kritinius momentus.

Intuityviai kiekvienas jų nusistatė tas pačias taisykles, kurias Claude'as Hopkinsas pasitelkė „Pepsodent" parduoti. Jie pasižymėjo paprastus signalus ir aiškius atlygius.



PACIENTŲ SUSIPLANUOTI VALINGI ĮPROČIAI, PADEDANTYS JIEMS ĮVEIKTI SKAUSMINGUS KRITINIUS MOMENTUS

Vyriškis, kuris pasitikdavo savo žmoną prie autobusų stotelės, nustatė sau lengvą signalą – *Jau 15 val. 30 min., ji važiuoja namo!* – ir aiškiai apibrėžė savo atlygį – *Brangioji, štai ir aš!* Kai kildavo pagunda pusiaukelėje pasiduoti, pacientas galėdavo ją įveikti, nes jam savidrausmė jau buvo virtusi įpročiu.

Nebuvo jokios priežasties, kodėl kiti pacientai – tie, kurie nesurašė reabilitacijos planų, – negalėjo elgtis lygiai taip pat. Visi pacientai ligoninėje gavo tuos pačius perspėjimus ir paraginimus. Visi jie

žinojo, kad mankšta jų sveikimui yra svarbiausia. Jie visi išgyveno tą patį reabilitacijos laikotarpį, trunkantį kelias savaites.

Tačiau tie pacientai, kurie nesurašė jokių atsigavimo planų, smarkiai atsiliko, nes iš anksto nebuvo apgalvoję, kaip įveikti skausmingus kritinius momentus. Jie niekada sąmoningai neplanavo valios stiprybės įpročių. Jei ir ketino apeiti kvartalą, jų ryžtas išgaruodavo, vos tik patirdavo pirmųjų kelių žingsnių kankynę.

•••

Kai „Starbucks" siekė sustiprinti darbuotojų valią siūlydami nemokamą narystę sporto klube ir dietos kursus, bet visa tai nepavyko, vadovai nusprendė, kad reikia naujo požiūrio. Jie pradėjo atidžiau įsižiūrėti, kas iš tikrųjų vyksta jų parduotuvėse. Ir pamatė, kad, lygiai kaip škotai pacientai, jų darbuotojai suklumpa ypatingais kritiniais momentais. Jiems reikėjo institucinių įpročių, kurie palengvintų išsiugdyti savidrausmę.

Vadovai suprato, kad jie neteisingai mąstė apie valios jėgą. Kaip paaiškėjo, darbuotojai, kurių valios jėga išsenka, dažniausiai nesunkiai atlieka savo pareigas. Įprastą dieną darbuotojas, kurio valia nėra stipri, dirba taip pat kaip ir kiti. Tačiau kartais, ypač susidūrę su netikėtais stresais ar neapibrėžtumu, šie darbuotojai pratrūkdavo, piktai atšaudavo ir jų savitvarda išgaruodavo. Klientas galėdavo pradėti rėkti, ir šiaip jau ramus darbuotojas nebesusivaldydavo. Nekantri minia galėdavo nukamuoti baro padavėją, ir šis staiga vos sulaikydavo ašaras.

Darbuotojams iš tiesų reikėjo aiškių nurodymų, kaip įveikti kritinius momentus, – panašiai kaip škotams pacientams brošiūrėlių – tam tikrų įprastų veiksmų, kurių darbuotojai galėtų laikytis, kai jų valios jėgos raumuo suglemba. Tad kompanija pateikė naują lavinimo medžiagą, kurioje buvo surašyta, kaip darbuotojas turėtų

elgtis, gavęs lyg šlapiu skuduru per veidą. Vadovėliai mokė darbuotojus, kaip reaguoti į specifinius signalus, pavyzdžiui, į šaukiantį klientą ar ilgą eilę prie kasos aparato. Administratoriai, vaidindami klientus, treniravo darbuotojus tol, kol jų reakcijos tapo automatiškos. Kompanija nustatė ypatingus atlygius – dėkingas klientas, administratoriaus pagyra, – kurių darbuotojas galėtų tikėtis kaip savo gero darbo įrodymo.

„Starbucks" išmokė savo darbuotojus, kaip elgtis susidūrus su priešiškumu, pateikdama jiems valios stiprybės įpročio ciklą.

Kai Travisas pradėjo dirbti „Starbucks", jo vadybininkas iškart supažindino jį su įpročiais. „Vienas iš didžiausių sunkumų šiame darbe yra bendrauti su piktu klientu, – pasakė Travisui vadybininkas. – Kai kas nors užsuka ir ima ant tavęs rėkti, nes gavo ne tą gėrimą, kokia pirmoji tavo reakcija?"

„Nežinau, – atsakė Travisas. – Turbūt pirmiausia išsigąsčiau. Arba supykčiau."

„Tai natūralu, – atsakė vadybininkas. – Tačiau tavo darbas – kuo geriau aptarnauti klientą, net kai jauti spaudimą." – Jis atvertė „Starbucks" vadovą ir parodė Travisui beveik tuščią puslapį. Viršuje buvo parašyta: „Kai klientas nelaimingas, mano planas yra..."

„Šis vadovas tau duodamas tam, kad įsivaizduotum nemalonias situacijas ir užsirašytum planą, kaip reaguosi, – pasakė vadybininkas. – Vienas iš būdų, kuriais naudojamės, vadinamas *LATTE* metodu. Mes *išklausome* klientą, *pripažįstame* jo nusiskundimą, *imamės veiksmo*, kad išspręstume problemą, *padėkojame* jam ir paskui *paaiškiname*, kodėl ta problema kilo.*

* „We *Listen* to our customer, *Acknowledge* their complaint, *Take action* by solving the problem, *Thank* them, and *Explain* why problem occurred." *Listen*, *Acknowledge*, *Take action*, *Thank*, *Explain* sutrumpintai yra LATTE (kava su pienu). (Angl.) (Vert. past.)



LATTE ĮPROČIO CIKLAS

Kodėl tau nesugaišus kelių minučių ir neparašius plano, kaip tvarkysiesi su piktu klientu. Pasinaudok *LATTE* metodu. Paskui mes galime suvaidinti šią situaciją."

„Starbucks" turi daugybę nusistovėjusio elgesio modelių, kurių darbuotojai mokomi, kad galėtų jais pasinaudoti kritinėse stresinėse situacijose. Yra „Kas ką kodėl" kritikos sistema ir „Susisiek, atrask, reaguok" sistema, padedanti vykdyti įsakymus, kai padėtis tampa karštligiška ir beprotiška. Galima įgyti įpročių, kurie padeda baro padavėjams įžvelgti skirtumą tarp klientų, kurie tik nori savo kavos („Skubantis klientas kalba primygtinai ir gali atrodyti nekantrus ar dirsčioti į laikrodį"), ir tų klientų, kuriuos reikia šiek tiek labiau palepinti („Nuolatinis lankytojas žino baro padavėjų vardus ir dažniausiai kasdien užsisako tą patį gėrimą"). Visame vadove yra daug tuščių puslapių, į kuriuos darbuotojai gali įrašyti savo planus, kaip iš anksto numato įveikti kritinius momentus. Paskui jie tuos planus įgyvendina praktiškai, dar ir dar kartą, kol įprasti veiksmai tampa automatiški.

Štai taip valios jėga tampa įpročiu: iš anksto pasirenkamas tam tikras veiksmas ir tada jo griebiamasi, kai ateina kritinis momentas. Kai škotai pacientai rašė į savo brošiūrėles ar Travisas studijavo

LATTE metodą, jie iš anksto nusprendė, kaip reaguos į signalą – raumens skausmą ar piktą klientą. Signalą tučtuojau lydėdavo įprastas veiksmas.

„Starbucks“ nėra vienintelė kompanija, kuri naudojasi tokiu lavinimo metodu.

Pavyzdžiui, „Deloitte Consulting“, didžiausia mokesčių ir finansinių paslaugų kompanija pasaulyje, moko darbuotojus pagal programą, vadinamą „Svarbus momentas“. Dėmesys skiriamas kritiniams momentams įveikti, pavyzdžiui, kai klientas ima skųstis dėl įmokų, kai atleidžiamas kolega ar kai „Deloitte“ konsultantas suklysta. Kiekvienu tų momentų yra iš anksto numatytas elgesys – *Tapk smalsus, Pasakyk, kad niekas kitas, Taikyk 5/5/5 taisyklę*. Jis padeda darbuotojams orientuotis, kaip jie turėtų reaguoti. Konteinerių parduotuvėje darbuotojai vien per pirmus metus gauna 185 valandas lavinimo ir pratybų. Jie mokomi atpažinti kritinius momentus, pavyzdžiui, piktą bendradarbį ar priblokštą klientą, ir pasitelkti įpročius, tarkim, įprastą nuraminimą ar konfrontacijos sumažinimą. Kai užeina lankytojas, kuris atrodo sukrėstas, darbuotojas iškart paprašo įsivaizduoti savo namų erdvę, kurią jis nori apstatyti, ir papasakoti, kaip jis jausis, kai viskas bus savo vietose.

„Buvo tokių klientų, kurie sugrįždavo ir sakydavo mums: „Čia geriau nei apsilankyti pas savo psichiatrą“, – pasakojo kompanijos generalinis direktorius reporteriui.

IV.

Howardas Schultzas, kuris pavertė „Starbucks“ milžine, tam tikrais aspektais nesiskiria nuo Traviso. Jis užaugo Brukline, daugiabutyje, bute su dviem miegamaisiais, drauge su tėvais ir dviem broliais. Kai Schultzui buvo septyneri, jo tėvas susilaužė girnelę ir neteko dar-

bo – nebegalėjo vairuoti margo sunkvežimio. Tiek ir tereikėjo, kad šeima patektų į didelę bėdą. Kai tėvo girnelė sugijo, jis vis nusitverdavo daugybės smulkių ir prastai mokamų darbelių. „Mano tėtis niekada nerado savo kelio, – pasakojo man Schultzas. – Mačiau, kaip buvo sutriuškinta jo savigarba. Jaučiau, kad jis galėtų gerokai daugiau nuveikti."

Schultzo mokykla buvo beprotiškai perpildyta, joje buvo asfaltuotų žaidimų aikštelių, ir vaikai žaisdavo futbolą, krepšinį, boksą, softbolą, tinklinį ir kitus žaidimus, kokius tik galėjo sugalvoti. Jei tavo komanda pralošė, gali tekti laukti valandą kito kėlinio. Tad Schultzas pasirūpindavo, kad jo komanda visada laimėtų, nesvarbu, kokia kaina. Grįždavo namo iki kraujo susibraižęs alkūnes ir kelius, o mama švelniai juos nuvalydavo sudrėkintu audeklu. „Tu vis negali liautis", – sakydavo ji jam.

Savo kovingumu užsidirbo koledžo futbolo stipendiją (bet susilaužė žandikaulį ir niekada nebežaidė), įgijo komunikacijų diplomą ir galiausiai gavo „Xerox" pardavėjo darbą Niujorke. Atsikeldavo kas rytą ir keliaudavo į miesto centre esantį naują įstaigos pastatą, liftu pakildavo į viršutinį aukštą ir traukdavo nuo vienų durų prie kitų, mandagiai teiraudamasis, ar niekam nereikia kopijavimo aparato ir dažų jam. Paskui liftu nusileisdavo vienu aukštu žemiau ir viską pradėdavo iš naujo.

XX a. devintojo dešimtmečio pradžioje Schultzas dirbo plastiko gamykloje. Staiga išgirdo, kad menkai žinomas mažmenininkas Siatle užsakė nepaprastai daug popierinių kavos indelių. Schultzas ten nuskrido ir ta kompanija jam labai patiko. Po dvejų metų, išgirdęs, kad parduodama firma „Starbucks", tuo metu teturėjusi šešias parduotuves, jis pasiskolino pinigų iš ko tik galėjo ir ją nusipirko.

Tai buvo 1987 m. Po trejų metų „Starbucks" jau turėjo 84 parduotuves, o po šešerių – per 1 000. Nūdien jų yra 17 000 daugiau kaip penkiasdešimtyje šalių.

Kodėl Schultzas taip išsiskyrė iš kitų vaikų žaidimų aikštelėje? Vieni jo klasės draugai yra policininkai ar ugniagesiai Brukline. Kiti sėdi kalėjime. Schultzo pajamos – daugiau kaip 1 mlrd. dolerių. Jis paskelbtas vienu geriausių XX a. generalinių direktorių. Iš kur jis pasisėmė ryžto – ir valios jėgos – iš daugiabučio užkopti į privatų lėktuvą?

„Aš išties nežinau, – prisipažino jis man. – Mano mama visada sakydavo: „Tu pirmas įstosi į koledžą, pirmas įsigysi profesiją, ir mes tavimi didžiuosimės.“ Ji nuolatos klausinėdavo: „Kaip tu ketini šįvakar mokytis? Ką darysi rytoj? Iš kur žinai, kad esi pasirengęs testui?“ Tai išmokė mane siekti tikslų. Man tikrai pasisekė, – sakė jis. – Ir aš tikrai nuoširdžiai tikiu: jeigu pasakysi žmonėms, kad jie turi viską, ko reikia sėkmei, jie tau įrodys, jog esi teisus.“

Schultzo susikaupimas į darbuotojų lavinimą ir klientų aptarnavimą pavertė „Starbucks“ viena labiausiai klestinčių kompanijų pasaulyje. Metų metus jis pats dalyvaudavo kone visuose kompanijos valdymo baruose. 2000 m. pavargęs perdavė kasdienes operacijas kitiems vadovams ir tuo metu „Starbucks“ pradėjo strigti. Po kelerių metų klientai pradėjo skųstis gėrimų kokybe ir aptarnavimu. Vadovai, susirūpinę gąsdinančia plėtra, dažnai nepaisydavo jų skundų. Darbuotojai darėsi nelaimingi. Apžvalgos rodė, kad žmonės pradeda lyginti „Starbucks“ su drungna kava ir dirbtinėmis šypsenomis.

Tad 2008 m. Schultzas vėl ėmėsi generalinio direktoriaus pareigų. Vienas iš jo prioritetų buvo kompanijos švietimo programos restruktūrizavimas, kad būtų iš naujo susitelkta į įvairius klausimus, tarp jų ir darbuotojų – ar „partnerių“ „Starbucks“ vežime – valios stiprybės ir pasitikėjimo savimi stiprinimą. „Mes turime vėl užsitarnauti klientų ir partnerių – savo darbuotojų – pasitikėjimą“, – kalbėjo man Schultzas.

Maždaug tuo pat metu kilo nauja tyrimų banga, šiek tiek kitaip žvelgianti į mokslą apie valios stiprybę. Mokslininkai tyrėjai

pastebėjo, kad kai kurie žmonės, kaip antai Travisas, gana lengvai įgyja valios stiprybės įpročių. Tačiau kitiems sunku, kad ir kiek lavinimo ar paramos jie gautų. Kas lėmė tokį skirtumą?

Markas Muravenas, tuo metu jau Olbanio universiteto profesorius, ėmėsi naujo eksperimento. Jis susodino magistrantus kambaryje, kuriame buvo šviežių šiltų sausainių lėkštė, ir paprašė jų ignoruoti vaišes. Su puse dalyvių buvo elgiamasi švelniai ir gražiai. „Mes jūsų prašome nevalgyti šių sausainių, ar gerai?" – paklausė jų tyrėja. Paskui aptarė su jais eksperimento tikslą, paaiškino, kad bus vertinamas jų gebėjimas atsispirti pagundoms. Padėkojo, kad skyrė savo laiko. „Jei turite kokių nors pasiūlymų ar minčių, kaip galime patobulinti šį eksperimentą, prašau pasakyti. Mes norime, kad šis eksperimentas būtų kuo geresnis."

Kitos pusės dalyvių niekas taip nelepino. Jiems buvo tiesiog liepta.

„*Privalote* nevalgyti sausainių, – įsakė jiems tyrėja. Ji neaiškino eksperimento tikslų, nežarstė komplimentų, nesidomėjo jų reakcija. Liepė jiems laikytis nurodymų. – Dabar pradėsime", – tarė ji.

Abiejų grupių studentai turėjo ignoruoti šiltus sausainėlius dar penkias minutes po to, kai tyrėja išėjo iš kambario. Niekas nepasidavė pagundai.

Tada tyrėja grįžo. Kiekvieno studento paprašė pasižiūrėti į kompiuterio ekraną. Jis buvo programuotas taip, kad ekrane sužibėdavo skaičiai, vienas vienu metu, kas penkis šimtus milisekundžių. Dalyvių buvo paprašyta paspausti tarpo klavišą, vos tik jie ekrane pamatys „6", o paskui „4". Tai tapo standartiniu metodu pamatuoti valios jėgą – dėmesio skyrimas nuobodžiai blykstelinčiai skaičių sekai buvo panašus į plušėjimą prie neišsprendžiamo galvosūkio.

Studentai, su kuriais buvo elgiamasi švelniai, puikiai atliko kompiuterinį testą. Vos tik ekrane sužibėdavo „6", o paskui pasirodydavo „4", jie paspausdavo tarpo klavišą. Jie pajėgė išlikti dėmesingi

visas dvylika minučių. Nors ir nevalgė sausainėlių, jie tam turėjo valios stiprybės – buvo patausoję.

Tiems studentams, su kuriais elgtasi šiurkščiai, labai nesisekė atlikti testą. Jie vis pamiršdavo paspausti tarpo klavišą. Sakė, kad yra pavargę ir negali susikaupti. Jų valios jėgos raumenys, kaip nusprendė tyrėjai, buvo išvarginti šiurkščių paliepimų.

Kai Muravenas pradėjo tirti, kodėl studentai, su kuriais buvo elgiamasi švelniai, turėjo daugiau valios stiprybės tolesnei užduočiai, jis suprato, jog esminis skirtumas buvo jausmas, kad gali kontroliuoti savo patyrimą. Jis man sakė: „Mes vis iš naujo tai atrasdavome. Kai žmonių buvo prašoma atlikti ką nors, kas reikalauja savikontrolės, jeigu jie mano, kad daro tai dėl asmeninių priežasčių – jeigu jaučia, kad tai jų asmeninis pasirinkimas ar kad tai jiems patinka, nes pagelbsti kam nors kitam, tuomet užduotis ne tokia sunki. O jeigu jie jaučia, kad nėra savarankiški, jeigu vien laikosi paliepimų ir įsakymų, jų valios jėgos raumuo daug greičiau pavargsta. Tiek vienu, tiek kitu atveju žmonės atsispyrė sausainėliams. Tačiau kai su studentais buvo elgiamasi kaip su mašinos sraigteliais, o ne su žmonėmis, jiems prireikdavo daugiau valios stiprybės.“

Kompanijoms ir organizacijoms šį įžvalga turėjo didžiulę reikšmę. Paprasčiausias pažadinimas darbuotojams jausmo, kad jie dalyvauja, tarpininkauja, kontroliuoja situaciją, turi galią priimti sprendimus, gali iš esmės pakeisti tai, kiek energijos ir dėmesio jie skiria darbui. Pavyzdžiui, atliekant 2010 m. tyrimą Ohajuje esančiame fabrike buvo kruopščiai analizuojami konvejerio darbininkai, kuriems buvo suteikta šiek tiek galios priimti nedidukus sprendimus dėl darbotvarkės ir darbo aplinkos. Jie patys susigalvojo sau uniformas ir galėjo rinktis pamainas. Daugiau niekas nepasikeitė. Gamybos procesai ir atlyginimai liko tokie patys. Po dviejų mėnesių darbo našumas fabrike padidėjo 20 procentų. Darbininkai darydavo trum-

pesnes pertraukėles. Sumažėjo klaidų. Pažadinus darbuotojams jausmą, kad jie kontroliuoja padėtį, pagerėjo jų savidrausmė darbe.

Tas pat pritaikyta ir „Starbucks". Nūdien kompanija rūpinasi pažadinti darbuotojams stipresnį savarankiškumo jausmą. Kompanija paprašė jų perstatyti espreso kavos ir kasos aparatus, patiems nuspręsti, kaip pasisveikinti su klientais ir kur turėtų būti išdėliotos prekės. Tapo įprasta, kad pardavėjas kelias valandas aptarinėja su kolegomis, kur reikėtų padėti plaktuvą.

„Mes pradėjome prašyti partnerių (darbuotojų) pasitelkti savo kūrybingumą ir intelektą, o ne liepdavome jiems: „Išimk kavą iš dėžės, pastatyk puodelį čia, laikykis šitos taisyklės", – pasakojo Krisas Engskovas, „Starbucks" viceprezidentas. – Žmonės nori kontroliuoti savo gyvenimą." Darbuotojų kaita sulėtėjo. Klientai lieka labiau patenkinti. Nuo tada, kai Schultzas grįžo, „Starbucks" pajamos išaugo taip, kad siekė daugiau kaip 1,2 mlrd. dolerių per metus.

V.

Kai Travisui buvo šešiolika metų ir jis dar nebuvo metęs mokyklos bei pradėjęs dirbti „Starbucks", mama jam pasakojo tokią istoriją. Jie važiavo drauge ir Travisas paklausė, kodėl jis neturi daugiau brolių ir seserų. Jo mama visada stengėsi būti labai sąžininga ir atvira su savo vaikais, tad ji papasakojo, jog buvo pastojusi likus dvejiems metams iki Traviso gimimo, bet pasidarė abortą. Ji paaiškino, kad tuo metu jie jau turėjo du vaikus ir buvo įpratę vartoti narkotikus. Nemanė, kad galėtų išlaikyti dar vieną vaiką. Paskui, po metų, ji vėl pastojo ir laukėsi Traviso. Vėl svarstė apie abortą, bet būtų buvę pernelyg sunku tai ištverti. Lengviau buvo leisti gamtai veikti pačiai. Travisas gimė.

„Ji man pasakojo, kad padarė daug klaidų, bet tai, kad ji turi mane, yra vienas pačių geriausių įvykių, kurie jai kada nors buvo

nutikę, – sakė Travisas. – Kai tavo tėvai yra narkomanai, užaugi žinodamas, kad niekuomet negali jais pasikliauti dėl visko, ko tau reikia. Bet aš laimingas, kad radau darbo vadovus, kurie suteikė tai, ko man trūko. Jei mano mamai būtų taip pat pasisekę kaip man, manau, jos gyvenimas būtų susiklostęs kitaip."

Prabėgus keleriems metams po šio pokalbio paskambino Traviso tėtis ir pasakė, kad mamai į kraują pateko infekcija per vieną tų dūrių vietų, į kurias ji leisdavosi narkotikus. Travisas išsyk nuvažiavo į ligoninę Lodajuje, bet užėjęs į palatą rado ją be sąmonės. Ji mirė po pusvalandžio, kai buvo išjungti gyvybės palaikymo aparatai.

Po savaitės dėl plaučių uždegimo ligoninėje atsidūrė Traviso tėtis. Jam plyšo plautis. Travisas vėl nuvažiavo į Lodajų, tačiau kai vakare įžengė į ligoninės priimamąjį skyrių, jau buvo dvi minutės po aštuonių. Slaugytoja jam pasakė, kad lankymo valandos baigėsi, jam teks atvykti rytoj.

Nuo tada Travisas labai daug galvojo apie tą momentą. Jis dar nebuvo pradėjęs dirbti „Starbucks". Nemokėjo valdyti emocijų. Neturėjo įpročių, kurių nuo tada mokėsi metų metus. Kai dabar pagalvoja apie savo gyvenimą, kaip toli jis nuo to pasaulio, kuriame vis pasitaiko perdozavimų, kur keliuose išnyra vogti automobiliai ir slaugytoja atrodo kaip neįveikiama kliūtis, jis stebisi, kaip buvo galima taip nuo viso to nutolti per tokį trumpą laiką.

„Jei jis būtų miręs metais vėliau, viskas būtų buvę kitaip", – pasakojo man Travisas. Tuomet jis jau būtų žinojęs, kaip ramiai perkalbėti slaugytoją. Būtų žinojęs, kad reikia pripažinti jos valdžią, o paskui mandagiai paprašyti vienos mažutės išimties. Būtų patekęs į ligoninę. Bet anuomet jis pasidavė ir nuėjo šalin. „Pasakiau: „Aš tenoriu tik kartą su juo pasikalbėti", o ji atsakė: „Jis net neprabudęs, lankymo valandos baigėsi, ateik rytoj." Nežinojau, ką sakyti. Jaučiausi toks menkas."

Tą naktį Traviso tėtis mirė.

Per tėvo mirties metines Travisas visada anksti atsikelia, ilgai prausiasi po dušu, nuodugniai susiplanuoja dieną ir tada išvažiuoja į darbą. Jis visada atvyksta laiku.

6

KRIZĖS GALIA

Kaip vadovai įskiepija įpročius, pasinaudodami planais ir nelaimingais įvykiais

I.

Pacientas jau buvo be sąmonės, kai jį vežimėliu įrideno į Rod Ailando ligoninės operacinę. Jo žandikauliai buvo suglebę, akys užmerktos, iš lūpų kyšojo vamzdelis. Kai slaugytojas prijungė jį prie aparato, kuris per operaciją pumpuos jam orą į plaučius, viena jo ranka nuslydo nuo vežimėlio krašto, oda buvo išberta rudomis dėmėmis.

Vyriškis buvo aštuoniasdešimt šešerių metų. Prieš tris dienas jis namie pargriuvo. Po to įvykio jam buvo sunku išlikti budriam ir atsakyti į klausimus, tad galiausiai jo žmona iškvietė greitąją pagalbą. Priimamajame skyriuje gydytojas paklausė, kas nutiko, tačiau vyriškis per vidurį jo sakinio ėmė snūduriuoti. Jo kiaušo oda rodė, kodėl: griūdamas jis susitrenkė smegenis prie kiaušo ir po smegenų dangalu susidarė hematoma. Kairėje kaukolės pusėje telkėsi kraujas ir stūmė smegenų audinių klostes. Skystis jau kaupėsi beveik septyniasdešimt dvi valandas, ir tos smegenų dalys, kurios kontroliavo jo kvėpavimą ir širdies veiklą, pradėjo silpti. Jeigu kraujas nebus pašalintas, vyriškis mirs.

Tuo metu Rod Ailando ligoninė buvo viena iš pažangiausių medicininių institucijų šalyje, pagrindinė Brauno universiteto mokomoji ligoninė ir vienintelis I lygio traumatologijos centras Naujosios Anglijos pietryčiuose. Aukštame iš plytų ir stiklo sukonstruotame pastate gydytojai pirmą kartą pritaikydavo kraštutinius operavimo metodus, taip pat ultragarso bangomis naikino auglius pacientų kūnuose. 2002 m. Nacionalinė sveikatos priežiūros asociacija pripažino Intensyviosios priežiūros padalinį kaip vieną geriausių visoje šalyje.

Tačiau tuo metu, kai buvo atvežtas šis senukas, Rod Ailando ligoninės reputacija buvo kitokia: ji garsėjo kaip vieta, suskaldyta vidinių įtampų. Tarp gydytojų ir slaugytojų kunkuliavo stiprus priešiškumas. 2000 m. slaugytojų profsąjunga nubalsavo streikuoti po to, kai slaugytojai ir slaugytojos pasiskundė, kad yra verčiami pavojingai daug valandų dirbti. Daugiau kaip 300 slaugytojų sustojo prie ligoninės su užrašais „Galas vergovei“ ir „Jie negali atimti mūsų orumo“.

„Ši vieta gali būti siaubinga, – viena slaugytoja prisiminė pasakiusi žurnalistui. – Gydytojai priverčia tave jaustis taip, lyg būtum nieko vertas, nebereikalingas vienkartinio panaudojimo daiktas. Lyg turėtum dar būti dėkinga, kad gali paskui juos surinkti medicinos įrankius.“

Administracija galiausiai sutiko apriboti slaugytojų viršvalandžius, bet įtampa augo toliau. Po kelerių metų vienas chirurgas rengėsi atlikti įprastą pilvo operaciją, ir staiga slaugytoja pareikalavo „pertraukėlės“. Tokios pauzės yra įprastos daugelyje ligoninių, taip gydytojai ir personalas būna garantuoti, kad nepridarys klaidų. Rod Ailando ligoninės slaugytojai reikalaudavo minutės pertraukėlių, ypač nuo tada, kai chirurgas netyčia pašalino tonziles mergaitei, kuriai reikėjo operuoti akį. Pertraukėlės padeda aptikti galimas klaidas, kol jos dar nepadarytos.

Pilvo operacinėje, kai operacinės slaugytoja paprašė komandos pertraukėlės – susiburti aplink pacientą ir aptarti planą, gydytojas pasuko prie durų.

„Kodėl gi tu negalėtum vadovauti? – pasakė chirurgas slaugytojai. – Aš išeisiu paskambinti. Pabelsk, kai baigsi."

„Gydytojau, jūs čia tam ir esate", – atsakė ji.

„Gali susitvarkyti pati viena", – atšovė chirurgas ir nuėjo prie durų.

„Gydytojau, nemanau, kad taip dera elgtis."

Gydytojas stabtelėjo ir pažvelgė į ją: „Jei norėsiu tavo sumautos nuomonės, paprašysiu, – rėžė jis. – Daugiau nesuabejok mano autoritetu. Jei negali atlikti savo darbo, drožk lauk iš mano operacinės."

Slaugytoja vadovavo pertraukėlei, po kelių minučių pakvietė gydytoją grįžti ir procedūra pavyko be komplikacijų. Daugiau ji niekada nepaprieštaravo gydytojui ir nieko nebesakydavo, jei būdavo nesilaikoma saugumo strategijos. „Kai kurie gydytojai puikūs, bet yra ir pabaisų, – guodėsi man viena slaugytoja, kuri dirbo Rod Ailando ligoninėje maždaug 2000-ųjų viduryje. – Mes vadinome šią ligoninę stiklo fabriku, bet jautėmės taip, lyg viskas bet kurią akimirką galėtų žlugti."

Kad įveiktų šias įtampas, personalas susikūrė neformalias taisykles – įpročius, būdingus tik šiai institucijai. Jie padėjo išvengti daugelio akivaizdžių konfliktų. Pavyzdžiui, slaugytojos visada dukart patikrina paliepimus tų gydytojų, kurie linkę suklysti, ir turi ramiai pasitikrinti, kad būtų suleistos teisingos dozės. Joms reikia papildomo laiko aiškiai surašyti viską į pacientų korteles, kad skubantis chirurgas nepadarytų ne to pjūvio. Viena slaugytoja man pasakojo, kad jos susidarė spalvinių kodų sistemą, norėdamos perspėti vienos kitas. „Mes rašydavome gydytojų vardus skirtingomis spalvomis ant baltos lentos, – sakė ji. – Mėlyna reiškė „šaunus", raudona – „pašlemėkas", o juoda – „kad ir ką darytų, neprieštarauk jam, antraip tau nusuks galvą".

Rod Ailando ligoninėje vyravo ardomoji kultūra, skirtingai nei Alcoa, kur rūpestingai sukurti pagrindiniai įpročiai, susiję su darbo

sauga, lėmė vis didesnę sėkmę. O Rod Ailando ligoninėje įpročiai tarp slaugytojų, siekiančių numalšinti gydytojų aroganciją, susiformuodavo spontaniškai. Ligoninėje įprasti veiksmai nebuvo apgalvoti. Jie kildavo atsitiktinai ir įsivyraudavo dėl pašnibždėtų perspėjimų, kol išryškėdavo kenksmingas elgesio modelis. Tai gali nutikti bet kurioje organizacijoje, kurioje įpročiai nėra sąmoningai suplanuoti. Kaip pagrindinių įpročių pasirinkimas gali sukelti nuostabių pokyčių, taip ir blogi įpročiai gali sukelti nelaimes.

Ir kai įpročiai Rod Ailando ligoninėje pakriko, jie privedė prie baisių klaidų.

•••

Kai skubios pagalbos personalas pamatė skleistuvu padarytą aštuoniasdešimt šešerių metų senuko smegenų vaizdą, hematomą po smegenų dangalu, jie išsyk iškvietė neurochirurgą. Šis buvo įprastos stuburo operacijos pagalbininkas, bet gavęs iškvietimą tuoj pat pasitraukė nuo operacinės stalo ir peržiūrėjo senuko smegenų vaizdus kompiuterio ekrane. Chirurgas liepė savo asistentei – slaugytojai praktikantei – nueiti į priimamąjį skyrių ir paprašyti, kad senuko žmona užpildytų sutikimo operuoti blanką. Tada baigė stuburo procedūrą. Po pusvalandžio į tą pačią operacinę buvo atvežtas senukas.

Slaugytojai tvarkėsi aplinkui. Senukas be sąmonės buvo paguldytas ant operacinio stalo. Vienas slaugytojas paėmė jo sutikimo blanką ir ligos kortelę.

„Gydytojau, sutikimo blanke neparašyta, kur yra hematoma." Jis pervertė puslapius. Nebuvo aiškiai nurodyta, kurią galvos pusę jie turėtų operuoti.

Kiekviena ligoninė remiasi dokumentacija, kuri reglamentuoja operacijas. Prieš kiekvieną pjūvį pacientas ar jo šeimos narys turi pasirašyti dokumentą, kad sutinka su procedūra, ir patikrinti detales.

Chaotiškoje aplinkoje, kur pacientą gali aptarnauti daugybė slaugytojų ir gydytojų tarp priimamojo skyriaus ir pooperacinės palatos, sutikimo blankai kartu yra ir instrukcijos, pagal kurias galima atsekti, ką reikia atlikti. Niekas neturėtų eiti į operacinę be pasirašyto ir detaliai aprašyto sutikimo.

„Aš mačiau skleistus vaizdus, – pasakė chirurgas. – Tai buvo dešinė galvos pusė. Jei skubiai neoperuosime, jis mirs."

„Gal verčiau dar kartą peržiūrėkime tuos vaizdus", – pasiūlė slaugytojas, eidamas prie kompiuterio. Saugumo sumetimais ligoninės kompiuteriai būdavo išjungiami, jei penkiolika minučių nepanaudojami. Slaugytojui reikėtų mažiausiai minutės, kol įjungtų kompiuterį ir susirastų paciento smegenų vaizdus.

„Mes neturime laiko, – pasakė chirurgas. – Jie man pasakė, kad jis yra skubus atvejis. Turime sumažinti spaudimą."

„Tai gal susiraskime jo šeimą?" – paklausė slaugytojas.

„Jei tu to nori, paskambink į tą sumautą priimamąjį skyrių ir susirask tą šeimą! O kol kas aš ketinu gelbėti jam gyvybę." Chirurgas čiupo dokumentą, sutikimo blanke įrašė „dešinė" ir pasirašė.

„Štai, – ragino jis. – Turime tučtuojau operuoti."

Slaugytojas dirbo Rod Ailando ligoninėje metus. Jis žinojo, kokie ligoninės principai. Slaugytojas žinojo: šio chirurgo vardas dažnai rašomas juodai didelėje baltoje koridoriaus lentoje, kad slaugytojai būtų atsargūs. Nerašytos šio scenarijaus taisyklės aiškios. Chirurgas visada laimi.

Slaugytojas padėjo sutikimo blanką ir atsistojo prie chirurgo, šis senuko galvą apglėbė taip, kad slaugytojas galėtų prieiti prie dešinės kiaušo pusės ir jį nuskusti bei patepti antiseptikais. Planas buvo toks: atverti kiaušą ir ištraukti kraujo telkinį iš po smegenų dangalo. Chirurgas prapjovė odą, atvėrė kiaušą ir per baltą kaulą įgręžė grąžtą. Stūmė jį tol, kol šis perėjo kiaurai, pasigirdo tylus pokštelėjimas. Jis padarė dar dvi skyles ir pjūkleliu išpjovė vyro kiauše trikampiuką. Apačioje buvo skaidrus apvalkalas, supantis smegenis.

„O, Dieve“, – kažkas sudejavo. Nebuvo matyti jokios hematomos. Jie operavo ne tą galvos pusę.

„Reikia jį apversti!“ – sušuko chirurgas.

Kaulinis trikampis buvo grąžintas atgal ir pritvirtintas mažytėmis metalinėmis plokštelėmis, o paskui priveržtas, kaukolės oda susiūta. Senuko galva buvo pasukta ant kito šono ir tada vėl iš naujo nuskusta, patepta antiseptikais, prapjauta, pragręžta, vėl išimtas kaulinis trikampis. Šįsyk visi iškart pamatė hematomą, tamsų pūpsantį sustorėjimą, kuris ištryško kaip tirštas sirupas, vos tik buvo praplėšta plėvelė. Operacija, šiaip trunkanti maždaug valandą, užsitęsė dvigubai ilgiau.

Po jos pacientas buvo nuvežtas į intensyvios slaugos skyrių, bet jau niekada nebeatgavo sąmonės. Po dviejų savaičių jis mirė.

Mirties priežasties buvo neįmanoma tiksliai nustatyti, kaip buvo pareikšta ištyrus mirusiojo kūną, bet paciento šeima teigė, kad medikų klaida traumavo gležną jo kūną, kad dviejų kaukolės gabalėlių pašalinimas sukėlė organizmui stresą, be to, atsiliepė ir papildomas operacijos laikas, taigi uždelsimas šalinant hematomą jį pribaigė. Jie pareiškė, kad jei ne ta klaida, jų senolis tebebūtų gyvas. Ligoninė sumokėjo kompensaciją, o chirugui buvo uždrausta kada nors gyvenime dirbti Rod Ailando ligoninėje.

Kai kurie slaugytojai vėliau pareiškė, kad toks nelaimingas atsitikimas buvo neišvengiamas. Rod Ailando ligoninės instituciniai įpročiai buvo tokie pakrikę, kad tebuvo laiko klausimas, kada įvyks rimta ir didžiulė klaida.* Žinoma, ne vien ligoninėse susiformuoja pavojingi elgesio modeliai. Destruktyvių organizacinių įpročių galima rasti daugelyje pramonės šakų ir firmų. Ir beveik visada jie yra

* Šio skyriaus pasakojimas paremtas pokalbiais su daugybe žmonių, dirbančių toje ligoninėje ir susijusių su tuo nelaimingu atsitikimu, kai kurie jų pasakojo kitaip. Žr. išsamesnį ligoninės valdžios ir chirurgo atsakymą Pastabose. (Aut. past.)

neapgalvojimo padariniai, dėl jų kalti vadovai, kurie vengia pamąstyti apie veiklos principus ir taip leidžia jiems susiformuoti bet kaip, nevadovaudami. Nėra organizacijos, kuri neturėtų institucinių įpročių. Tik yra tokių darboviečių, kur jie sąmoningai planuojami ir kuriami, o yra tokių, kur jie susidaro neapgalvojus iš anksto, tad dažniausiai yra paskatinti konkurencijos, kovos ir baimės.

Tačiau vadovai, kurie moka pasinaudoti tinkamomis progomis, kartais gali pakeisti ir destruktyvius įpročius. Kartais krizė paskatina sukurti teisingą įprotį.

II.

Kai 1982 m. buvo pirmą kartą išleista *Ekonominių pokyčių raidos teorija*, ją pastebėjo labai mažai neakademinio sluoksnio žmonių. Blankus knygos viršelis ir gąsdinantis pirmas sakinys: „Šioje knygoje mes plėtojame verslo firmų, kurios veikia rinkos aplinkoje, gebėjimų ir elgesio raidos teoriją, sukuriame ir analizuojame daugybę modelių, atitinkančių šią teoriją" – beveik atrodo skirtas skaitytojams atbaidyti. Autoriai – Jeilio profesorius Richardas Nelsonas ir Sidney Winteris – buvo pagarsėję kaip daugybės analitinių straipsnių autoriai, tyrinėjantys J. Schumpeterio teoriją, kurios nepretenduoja suprasti netgi kandidatai į mokslų daktarus.

Tačiau verslo strategijos pasaulyje ir organizacinės teorijos srityje knyga tapo sensacinga naujiena. Netrukus ji buvo pripažinta kaip vienas svarbiausių amžiaus tekstų. Ekonomikos profesoriai pradėjo kalbėti apie ją savo kolegoms verslo mokyklose, o šie – generaliniams direktoriams konferencijose, ir netrukus vadovai jau citavo Nelsoną ir Winterį savo kompanijose – tokiose skirtingose kaip „General Electric", „Pfizer", „Starwood Hotels".

Nelsonas ir Winteris daugiau kaip dešimt metų tyrinėjo, kaip dirba kompanijos, klampodami per faktų ir duomenų pelkę, kol

priėjo prie pagrindinės išvados: „Daugelio firmų elgesys, – rašė jie, – geriausiai suprantamas kaip iš praeities einančių pagrindinių įpročių ir strateginių krypčių atspindys“, o ne „išsamios pavienių sprendimų apžvalgos rezultatas“.

Kalbant ne teoretikų ekonomistų kalba, gali atrodyti, kad dauguma organizacijų padaro protingus pasirinkimus, pagrįstus sąmoningu sprendimų priėmimu, tačiau kompanijos veikia visiškai ne taip. Jas veikiau valdo įsisenėję organizaciniai įpročiai, elgesio modeliai, kurie dažniausiai kyla iš tūkstančių darbuotojų savarankiškų sprendimų. Ir šie įpročiai daro daug didesnę įtaką, nei anksčiau buvo manoma.

Pavyzdžiui, gali atrodyti, kad aprangos kompanijos generalinis direktorius praėjusiais metais nusprendė katalogo viršelyje pavaizduoti raudoną megztinį, atidžiai peržvelgęs pardavimo ir rinkos duomenis. Iš tiesų įvyko taip, kad jo pavaduotojas nuolatos naršydavo interneto tinklalapius, skirtus japonų mados kryptims (kur praėjusį pavasarį buvo madinga raudona), o firmos rinkodaros specialistai paklausė savo draugų, kokia spalva dabar „populiari“, dar kompanijos padalinių vadovai, grįžę iš kasmetinės kelionės į Paryžiaus madų renginius, pranešė girdėję, jog konkurentų firmos stilistai panaudojo naujus rausvo atspalvio dažus. Visi šie maži vadovų, besišnibždančių apie konkurentų firmas ir pasitariančių su savo draugais, nesuderinto elgesio indėliai susiliejo į vieną įprastą kompanijos oficialesnį tyrimo ir plėtros veiksmą, kol buvo sutarta: šiais metais bus populiari raudona spalva. Niekas vienas nepadarė sąmoningo sprendimo. Veikiau susiliejo tuzinai įpročių, procesų, poelgių ir pasirodė, kad raudona spalva yra neišvengiamas pasirinkimas.

Šie organizaciniai įpročiai – arba „įprasti veiksmai“, nusistovėję poelgiai, kaip juos pavadino Nelsonas ir Winteris – yra nepaprastai svarbūs, nes be jų dauguma kompanijų neatliktų jokio darbo. Įprasti veiksmai pateikia šimtus nerašytų taisyklių,

kuriomis kompanijos turi vadovautis. Jie leidžia darbininkams eksperimentuoti su naujomis idėjomis neprašant leidimo kiekviename žingsnyje. Jie sukuria tam tikrą „organizacinę atmintį", tad vadybininkai ir vadovai neturi iš naujo kas pusę metų išradinėti pardavimų proceso ar išsigąsti kaskart, kai išeina viceprezidentas. Įprasti veiksmai sumažina netikrumą, neapibrėžtumą, – pavyzdžiui, tyrimas apie pastangas atsigauti po žemės drebėjimų Meksikoje ar Los Andžele parodė, kad gelbėjimo darbininkų (kuriuos vežiojo iš vienos nelaimės vietos į kitą ir kurie tvarkė ryšių tinklą, tarkim, samdė vaikus nešioti žinutes tarp kaimynų) įpročiai yra lemiami, nes „be jų strategijos formulavimas ir įdiegimas būtų įstrigęs smulkmenų džiunglėse".

Tačiau kone didžiausia įprastų veiksmų nauda – kad jie organizacijoje sukuria paliaubas tarp galinčių kariauti grupių ar individų.

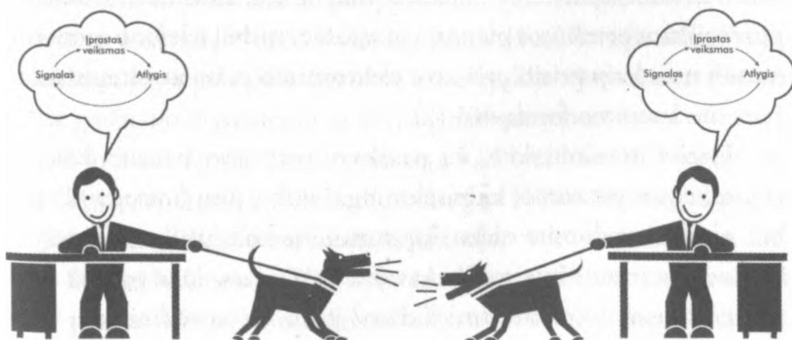
Dauguma ekonomistų yra įpratę traktuoti kompanijas kaip idiliškas vietas, kur kiekvienas žmogus atsidavęs bendram tikslui: uždirba įmonei tiek pajamų, kiek tik įmanoma. Nelsonas ir Winteris išsiaiškino, kad realiame pasaulyje viskas klostosi kitaip. Kompanijos nėra didelės laimingos šeimos, kur visi drauge gražiai žaidžia. Dauguma darboviečių yra sudarytos iš feodų, kur vadovai varžosi dėl valdžios ir pasitikėjimo, dažnai slapta susiremia, kad jų veikla atrodytų puikesnė, o varžovo – blogesnė. Skyriai kovoja dėl lėšų ir sabotuoja vienas kitą, kad nugvelbtų garbę. Viršininkai kiršina savo valdinius vienas prieš kitą, kad nė vienas jų negalėtų žengti sėkmingo žingsnio.

Kompanijos nėra šeimos. Jos yra pilietinio karo mūšio laukas.

Tačiau nors kompanijos linkusios į vidinius vaidus, dauguma jų metai po metų darbuojasi gana taikiai, nes turi nusistačiusios įprastus veiksmus – įpročius, kurie sukuria paliaubas, leidžiančias kiekvienam atidėti į šalį savo konkuravimą taip ilgai, kad būtų atliktas dienos darbas.

Organizaciniai įpročiai iš esmės garantuoja: jeigu tu laikysiesi įtvirtinto elgesio modelio ir susitaikysi su paliaubomis, tuomet konkurentai nesužlugdys kompanijos, bus gautas pelnas ir galiausiai visi taps turtingesni. Pavyzdžiui, pardavėja žino, kad jos premija gali padidėti, jei ji mėgstamiems klientams suteiks dideles nuolaidas mainais už stambius užsakymus. Tačiau ji žino ir tai, kad jei kiekviena pardavėja dalys dideles nuolaidas, firma bankrutuos, ir tada išvis nebus jokių premijų. Tad susiklosto nusistovėjęs elgesys – įprastas veiksmas: kiekvieną sausį visi pardavėjai susirenka drauge ir susitaria, kiek nuolaidų jie gali suteikti, kad apsaugotų kompanijos pelną, o metų gale visi gauna premijas.

Arba pažvelkime į jauną vadovą, kuris stengiasi pakenkti viceprezidentui. Jis vienu tykiu skambučiu svarbiausiam klientui gali sužlugdyti pardavimą ir sabotuoti kolegos skyrių, užkirsdamas jam kelią gauti finansavimą. Sabotažo problema yra ta, kad nors tau tai gerai, firmai tai dažniausiai blogai. Tad daugelyje kompanijų išryškėja nerašytas susitarimas: gerai būti ambicingam, bet jeigu žaidi pernelyg šiurkščiai, tavo kolegos susivienys prieš tave. Kita vertus, jeigu tu rūpiniesi išplėsti savo skyrių, o ne pakenkti savo varžovui, tavimi per ilgesnį laiką bus pasirūpinta.



ĮPRASTI VEIKSMAI ĮTVIRTINA PALIAUBAS, KURIOS LEIDŽIA DIRBTI

Įprasti veiksmai ir paliaubos įtvirtina tam tikrą apytikrį organizacinį teisingumą, kaip rašė Nelsonas ir Winteris, būtent dėl jo vidiniai kompanijos konfliktai dažniausiai „teka įprasta vaga ir juos galima numatyti, jie suderinami su esamu nusistovėjusiu elgesiu. Dažniausiai reikalingas darbas atliekamas, papeikimai ir pagyrimai irgi skiriami dažnai, kaip įprasta. Niekas nenori vairuoti organizacijos laivo staigiais viražais, daryti staigių posūkių vildamasis išmesti už borto varžovą."

Didumą laiko įprasti veiksmai ir paliaubos veikia tobulai. Žinoma, konkurencija vis dar egzistuoja, bet instituciniai įpročiai ją apriboja ir verslas klesti.

Tačiau kartais netgi paliaubos atrodo nepakankamos. Kartais, kaip suprato Rod Ailando ligoninės darbuotojai, nestabili taika gali būti tokia pat griaunanti kaip ir pilietinis karas.

•••

Kažkur jūsų įstaigoje, palaidotas stalo stalčiuje, guli vadovėlis, kurį jūs gavote pirmą darbo dieną. Jame daugybė formų ir taisyklių dėl atostogų, draudimo pasirinkimo, organizacinė kompanijos schema. Ten šviesiomis spalvomis nupieštos diagramos, aiškinančios skirtingus sveikatos priežiūros planus, yra sąrašas svarbių telefono numerių, nurodymai, kaip prieiti prie savo elektroninio pašto ar įsiregistruoti į pensijų kaupimo fondą 401 (k).

Dabar įsivaizduokite, ką pasakytumėte savo naujam kolegai, paprašiusiam patarimo, kaip sėkmingai dirbti jūsų firmoje. Jūs turbūt nerekomenduosite nieko, ką rastumėte kompanijos vadovėlyje. O jūsų patarimai bus tokie: kas yra patikimas, kuo galima pasikliauti, kurios sekretorės turi didesnę įtaką nei jų viršininkai; kaip manipuliuoti biurokratija, kad kas nors būtų nuveikta, – tai įpročiai, kuriais jūs remiatės kasdien, kad išliktumėte. Jei kaip nors galėtu-

mėte nubrėžti visų darbo įpročių diagramą – ir neformalių galios struktūrų, santykių, grupuočių, konfliktų, į kuriuos jos įsivelia, o tada savo diagramą uždėtumėte ant kitų diagramų, kurias nubraižė kolegos, būtų sukurta jūsų firmos slaptos hierarchijos schema, vadovas apie tai, kas žino, kaip priversti viską suktis, ir kas niekada neatrodo išsiveržiantis į priekį prieš kamuolį.

Nelsono ir Winterio įprasti veiksmai – ir paliaubos, kurios dėl tų įprastų veiksmų tampa įmanomos – yra lemtingos kiekvienam verslui. Vienas Utrechto universiteto Nyderlanduose tyrimas analizavo aukštosios mados pasaulio įprastus veiksmus. Kad išliktų, kiekvienas mados dizaineris privalo turėti tam tikrų esminių gebėjimų ir įgūdžių: uoslę aukštajai madai ir kūrybingumo. Tačiau sėkmei to nepakanka. Sėkmę nuo nesėkmės skiria įprasti dizainerio veiksmai – ar jis turi sistemą, kaip gauti itališkų audinių, kol didmenininkai jų neišpardavė, ar geba rasti geriausią užtrauktukų ir sagų siuvėją, pateikti suknelę parduotuvei per dešimt dienų, o ne per tris savaites. Mados verslas yra toks sudėtingas, kad jei nebus teisingo proceso, naują kompaniją sužlugdys logistika, o tada nebeišgelbės nė kūrybingumas.

Kurie nauji dizaineriai bus įgiję teisingų įpročių? Tie, kurie sudarė teisingas paliaubas ir teisingas sąjungas. Paliaubos yra tokios svarbios, kad naujos mados firmos dažniausiai tik tada sulaukia pasisekimo, jeigu jas tvarko žmonės, kurie paliko *kitas* mados kompanijas gražiuoju ir išsaugojo su jomis gerus santykius.

Kai kurie žmonės gali pamanyti, kad Nelsonas ir Winteris parašė knygą apie sausą ekonomikos teoriją. Tačiau iš tiesų jie parašė vadovėlį, kaip išlikti bendrovių Amerikoje.

Be to, Nelsono ir Winterio teorijos paaiškina, kodėl viskas taip prastai klostėsi Rod Ailando ligoninėje. Šioje ligoninėje nusistovėjo toks elgesys, kuris sukūrė keblią taiką tarp slaugytojų ir gydytojų – pavyzdžiui, baltos lentos ir šnabždančios slaugytojos,

perspėjančios vienos kitas, buvo įpročiai, kurie įtvirtino pradines paliaubas. Šie subtilūs taikos paktai leido organizacijai veikti didumą laiko. Bet paliaubos realios tik tada, kai jos sukuria tikrąjį teisingumą. Jeigu paliaubos yra sutrikdomos, – jei taika nėra reali, – tada dažniausiai įprasti veiksmai nepavyksta – ir kaip tik tuomet, kai jų labiausiai reikia.

Esminė problema Rod Ailando ligoninėje buvo ta, kad slaugytojos vienos neturėjo galios išsaugoti paliaubų. Jos dukart patikrindavo pacientų vaistus ir dėjo daug pastangų, kad švariai ir aiškiai viską įrašytų į ligonio korteles, turėdavo tylomis nukęsti stresą išgyvenančių gydytojų įžeidimus, padėdavo viena kitai atskirti tikrus gydytojus nuo despotų, tad ir kitas personalas žinojo, kas toleruoja patarimus operacinėje ir kas pratrūktų pykčiu, jei bent prasižiotum. O gydytojai net nepasivargindavo įsiminti slaugytojų vardų. „Gydytojai vadovaudavo, o mes būdavome tik valdinės, žemesnės. Pabrukdavome uodegas ir šitaip išlikdavome."

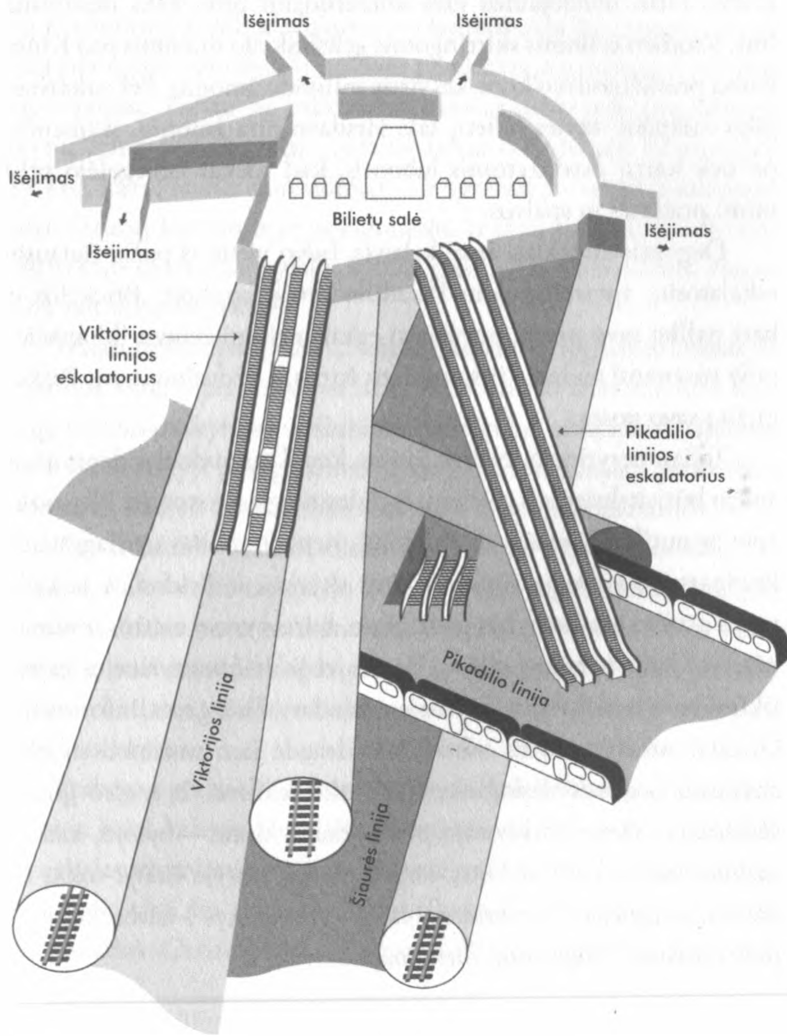
Paliaubos Rod Ailando ligoninėje buvo vienašalės. Tad lemtingais momentais – tarkime, kai chirurgas turėjo atlikti skubų pjūvį ir slaugytojas mėgino įsikišti, – įprasti veiksmai, kurie galėjo užkirsti kelią nelaimingam atsitikimui, buvo nesėkmingi ir buvo atverta ne ta aštuoniasdešimt šešerių metų senuko galvos pusė.

Žinoma, kai kurie žmonės gali patarti, kad išeitis yra teisingesnės, nešališkesnės paliaubos. Taigi jei ligoninės valdžia geriau vadovautų, galėtų susidaryti sveikesnė galių pusiausvyra ir gydytojai bei slaugytojai būtų priversti gerbti vieni kitus.

Tai gera pradžia. Deja, to nepakanka. Sėkmingų organizacijų sukūrimas nėra vien tik galių pusiausvyros įtvirtinimas. Kad organizacija dirbtų gerai, vadovai turi puoselėti įpročius, kurie sukuria realią ir pusiausvirą taiką, o kartu paradoksaliai leidžia aiškiai suprasti, kas už tai atsako.

III.

Philipas Brickellis, keturiasdešimt trejų metų darbuotojas iš Londono metro, 1987 m. lapkritį buvo Kings Kroso metro stoties pagrindinėje salėje, tik staiga jį sustabdė nuolatos į darbą ir atgal važinėjantis keleivis ir pasakė, kad gretimo eskalatoriaus apačioje dega kažkoks audeklas.



Kings Krosas yra viena didžiausių Londono metro stočių, joje gyviausiai vyko prekyba, tikras eskalatorių, koridorių, tunelių labirintas – kai kurie jų kone šimtmečio senumo. Savo amžiumi ir didumu ypač garsėjo stoties eskalatoriai. Kai kurie driekėsi žemyn taip giliai, kone per penkis aukštus, ir buvo padaryti iš medinių plokštelių bei guminių turėklų, – tokių pačių statybinių medžiagų, kokios buvo naudojamos juos konstruojant prieš kelis dešimtmečius. Kasdien šešiomis skirtingomis geležinkelio linijomis pro Kings Krosą pravažiuodavo kone ketvirtis milijono žmonių. Per vakarines piko valandas stoties bilietų salė virsdavo jūra žmonių, skubančių po tiek kartų perdažytomis lubomis, kad niekas nebegalėjo prisiminti pradinės jų spalvos.

Degantis audeklas, sakė keleivis, buvo vieno iš pačių ilgiausių eskalatorių, aptarnaujančių Pikadilio liniją, apačioje. Brickellis iškart paliko savo postą, nuvažiavo eskalatoriumi žemyn iki apačios, rado rusenantį audeklą ir suvyniotu žurnalu uždusino ugnį. Paskui grįžo į savo postą.

Toliau netyrinėjo. Neišsiaiškino, kodėl tas audeklas degė, ar jis galėjo būti atskriejęs iš tolėliau, iš didesnio gaisro stotyje. Nepasakė apie tą nutikimą kitam darbuotojui, nepaskambino ugniagesiams. Priešgaisrine apsauga rūpinosi kitas skyrius, ir Brickellis, laikydamasis griežto atsakomybės padalijimo, kuris vyravo metro, nenorėjo užminti kam nors ant pirštų. Be to, jei jis ir *būtų* tyrinėjęs gaisro tikimybę, vis tiek būtų nežinojęs, ką daryti su gauta informacija. Griežtai surašyti metro nurodymai draudė jam susisiekti su kitu skyriumi negavus tiesioginio viršininko leidimo. Ir metro įprasti veiksmai – vieno darbuotojo perduodami kitam – bylojo, kad jis niekuomet, kad ir kas būtų, negali garsiai stotyje ištarti tokių žodžių kaip „gaisras“, antraip nuolatos važinėjantys į darbą keleiviai puls į paniką. Taigi šitaip nieko nepadarysi.

Metro vadovavosi taisyklių knyga, kurios niekas niekada nematė, neskaitė ir kuri iš tiesų neegzistavo, tai tebuvo nerašytos taisyklės, kurios lėmė kiekvieno darbuotojo gyvenimą. Kelis dešimtmečius metro vadovai buvo „Keturi Baronai" – keleivių, signalų, elektros ir technikos skyrių viršininkai, kiekvienas šių skyrių turėjo savo šefus ir jų pavaduotojus – visi pavydžiai saugojo savo valdžią ir autoritetą. Traukiniai išvykdavo ir atvykdavo laiku, nes devyniolika tūkstančių darbuotojų bendradarbiavo remdamiesi subtilia sistema, pagal kurią daugybė traukinių ir keleivių pereidavo per tuzinus – per šimtus – rankų. Tačiau šis bendradarbiavimas buvo pagrįstas keturių skyrių, kartu ir viršininkų, valdžios darna, o šie rėmėsi tūkstančiais įpročių, kurių laikėsi darbuotojai. Tie įpročiai įtvirtino susitarimus tarp Keturių Baronų ir jų pavaduotojų. Ir iš tų susitarimų kilo strategija, kuri Brickelliui bylojo: ieškoti gaisrų – ne tavo darbas. Neperženk tau nubrėžtų ribų.

Vėliau tyrėjas pažymės: „Netgi aukščiausiu lygmeniu vienas direktorius vargiai peržengdavo ribą, skiriančią jo teritoriją nuo kitų. Taigi technikos skyriaus viršininkas nesirūpino, ar eksploatacijos darbuotojai išmokyti priešgaisrinės apsaugos ir evakuacijos procedūrų, nes manė, kad už šiuos darbus atsakinga Eksploatacijos direkcija."

Tad Brickellis niekam nieko nesakė apie degantį audeklą. Kitomis aplinkybėmis tai galėjo būti nesvarbi smulkmena. Bet šiuo atveju audeklas buvo netikėtas perspėjimas – truputis kuro, kuris atitrūko nuo didesnio slapto gaisro. Ir tai parodys, kokios pavojingos gali būti net tobulai subalansuotos paliaubos, jeigu jos nėra deramai sudarytos.

Prabėgus penkiolikai minučių po to, kai Brickellis grįžo į savo kabiną, kitas keleivis pastebėjo dūmų sruogą važiuodamas Pikadilio eskalatoriumi aukštyn, jis pranešė apie tai metro darbuotojui. Galiausiai tirti šio reiškinio buvo iškviestas Kings Kroso saugos inspektorius Christopheris Hayesas. Trečias keleivis, matydamas

dūmus ir žioruojantį gaisrą po eskalatoriaus laiptais, paspaudė skubios pagalbos mygtuką ir ėmė šaukti keleiviams kuo skubiau nulipti nuo eskalatoriaus. Policininkas pamatė dūmelį ilgo eskalatoriaus gale, o per vidurį liepsnos jau pradėjo šokčioti virš laiptų.

Tačiau saugos inspektorius Hayesas nepaskambino Londono priešgaisrinei brigadai. Pats jis nematė jokių dūmų, o viena iš nerašytų metro taisyklių buvo tokia: niekada negalima skambinti ugniagesiams, jeigu nėra visiškos būtinybės. Bet dūmelį pastebėjęs policininkas suprato, kad jis turėtų kreiptis į vyriausiąją valdybą. Požemyje jo radijo stotelė neveikė, tad jis užlipo ilgais laiptais aukštyn, išėjo į lauką ir paskambino savo viršininkui, kuris išsyk perdavė pranešimą priešgaisriniam skyriui. Pusę aštuonių vakaro – prabėgus dvidešimčiai minučių po to, kai Brickellis buvo įspėtas apie degantį audeklą – Londono priešgaisrinė brigada sulaukė skambučio: „Nedidelis gaisras Kings Krose". Nuolatos į darbą ir namo važinėjantys keleiviai spraudėsi pro policininką, stovintį lauke ir kalbantį per radijo stotelę. Jie bėgo į metro stotį, leidosi žemyn tuneliais, susikaupę tik į viena – kaip čia parsigauti namo pietų.

Po kelių minučių dauguma jų bus negyvi.

•••

Vakare, 19 val. 36 min., vienas metro darbuotojas atitvėrė virve įėjimą į Pikadilio eskalatorių, o kitas pradėjo nukreipti žmones į kitus laiptus. Kas penkios minutės atvykdavo nauji traukiniai. Platformos, ant kurių keleiviai išlipdavo iš metro traukinio vagonų, buvo sausakimšos žmonių. Laiptų apačioje pradėjo susidaryti spūstis.

Hayesas, saugos inspektorius, nuėjo į koridorių, kuris vedė į Pikadilio eskalatoriaus mechanikos kambarėlį. Sutemus ten buvo daugybė automatinės gesinimo sistemos valdymo rankenėlių, – ta sistema buvo kaip tik skirta eskalatoriuose kylantiems gaisrams ge-

sinti. Ji buvo įrengta prieš kelerius metus, – po to, kai liepsnos kitoje stotyje paskatino parašyti daugybę baisių pranešimų apie staigaus gaisro pavojus. Daugiau kaip du tuzinai tyrimų ir papeikimų bylojo, kad metro neparengtas gaisrams ir kad personalą reikia pamokyti, kaip naudotis automatine gesinimo sistema ir gesintuvais, išdėstytais kiekvienoje traukinių platformoje. Prieš dvejus metus Londono priešgaisrinės brigados viršininko pavaduotojo padėjėjas rašė geležinkelių eksploatacijos direktoriui ir skundėsi metro darbuotojų saugos įpročiais.

„Esu labai rimtai susirūpinęs, – buvo dėstoma laiške. – Kuo primygtiniausiai raginu duoti aiškius nurodymus: kilus nors menkiausiam įtarimui dėl gaisro reikia nedelsiant skambinti Priešgaisrinei brigadai. Tai padėtų išgelbėti žmonių gyvybes."

Tačiau Hayesas, saugos inspektorius, niekada nebuvo to laiško matęs, nes šis buvo išsiųstas į kitą skyrių, ne į tą, kuriame dirbo jis, ir metro strategija niekada nebuvo pakoreguota atsižvelgiant į šį perspėjimą. Niekas Kings Krose nesuprato, kaip pasinaudoti automatine eskalatoriaus gesinimo sistema, nebuvo įgaliotas pasinaudoti gesintuvais, nes juos kontroliavo kitas skyrius. Hayesas visiškai pamiršo, kad tokia automatinė gesinimo sistema egzistuoja. Nerašyti susitarimai, valdantys metro, garantavo, kad kiekvienas žinotų savo vietą, bet nepaliko erdvės išmokti ko nors daugiau, nei liepia vien tau paskirtos pareigos. Hayesas pralėkė pro automatinės gesinimo sistemos valdymo rankenėles nė nedirstelėjęs į jas.

Kai jis pasiekė technikos kambarį, buvo beveik priveiktas karščio. Gaisras jau buvo pernelyg didelis, kad galėtum su juo kovoti. Hayesas nulėkė į pagrindinės salės galą. Čia stovėjo eilė prie bilietų aparatų, šimtai žmonių judėjo salėje įvairiomis kryptimis, ėjo prie platformų ar iš stoties. Hayesas susirado policininką.

„Mes privalome sustabdyti traukinius ir išvesti iš čia visus žmones, – tarė jam. – Gaisras yra nebevaldomas. Jis visur plinta."

19 val. 42 min. – prabėgus maždaug pusvalandžiui po degančio audeklo skiautės radimo – į Kings Krosą atvyko pirmasis ugniagesys. Įžengęs į bilietų salę, jis išvydo tirštus juodus dūmus, pradedančius vinguriuoti palei lubas. Ėmė degti guminiai eskalatorių turėklai. Pasklidus aštriam degančios gumos tvaikui bilietų salėje buvę keleiviai pradėjo suprasti, kad kažkas blogai. Jie pasuko prie durų, o ugniagesiai brovėsi pro minią, grumdamiesi su žmonių antplūdžiu.

Apačioje plito gaisras. Dabar liepsnojo visas eskalatorius, skleisdamas įkaitusias dujas, kurios kilo iki pat ventiliacijos šachtos angos. Tos dujos kaupėsi viršuje palei lubas, apgaubdamos maždaug dvidešimt senų dažų sluoksnių. Prieš kelerius metus metro eksploatacijos direktorius įspėjo, kad visi tie dažai gali padidinti gaisro pavojų. Jis rekomendavo pašalinti senus dažų sluoksnius prieš dažant lubas iš naujo.

Tačiau dažymo taisyklės nebuvo jo kompetencijos sritis. Už dažymą buvo atsakingas administracijos ir ūkio skyrius, o jo viršininkas mandagiai padėkojo savo kolegai už patarimus ir tada pasakė: jei šis nori kištis į kito skyriaus darbą ir jam trukdyti, susilauks to paties.

Eksploatacijos skyriaus direktorius atsiėmė savo rekomendacijas.

Kai įkaitusios dujos susitvenkė palubėje virš eskalatoriaus ventiliacijos šachtos, visi tie seni dažų sluoksniai ėmė kaisti. Kaskart atvykus naujam traukiniui lyg iš dumplių siūbtelėdavo šviežio deguonies gūsis, maitindamas liepsną.

19 val. 43 min. atvyko traukinys ir iš jo išlipo pardavėjas, vardu Markas Silveris. Jis iškart suprato, kad kažkas blogai. Oras buvo pilnas dūmų, platforma sausakimša žmonių. Ten, kur jis stovėjo, sūkuriavo dūmai, rangydamiesi aplink traukinius, sustojusius ant bėgių. Jis apsisuko norėdamas grįžti į traukinį, bet durys buvo užsidariusios. Pabeldė į langus, bet neoficiali politika buvo tokia: vengti

vėlavimų, tad jei durys būdavo uždarytos, jų jau nebeatidarydavo. Bėgdami palei platformą Silveris ir kiti keleiviai šaukė vairuotojui, kad šis atidarytų duris. Užsidegė žalia šviesoforo šviesa ir traukinys pajudėjo. Viena moteris šoko ant bėgių ir nubėgo paskui traukinį, įvažiuojantį į tunelį. „Įleiskite mane!" – šaukė ji.

Silveris nuėjo platforma ten, kur visiems eiti rodė policininkas – tolyn nuo Pikadilio eskalatoriaus, prie kitų laiptų. Ten grūdosi minios išsigandusių žmonių, laukiančių, kada galės patekti ant laiptų. Jie visi užuodė dūmus ir visi buvo susispaudę. Buvo karšta – ar nuo liepsnų, ar nuo žmonių spūsties, – Silveris nežinojo. Galiausiai jis pasiekė eskalatorių, šis buvo išjungtas. Lipdamas į bilietų salę Silveris jautė, kaip jo kojos dega iš karščio, sklindančio pro keturių su puse metro storio sieną, skiriančią jį nuo Pikadilio ventiliacijos šachtos. „Pažvelgiau aukštyn ir pamačiau, kad čirška sienos ir lubos", – pasakojo jis vėliau.

19 val. 45 min. atvykęs traukinys įstūmė į stotį didžiulį oro gūsį. Kadangi deguonis pamaitino liepsną, gaisras Pikadilio eskalatoriuje įsisiautėjo. Iš apačios kylanti liepsna uždegė perkaitusias dujas, susikaupusias palei lubas greta ventiliacijos šachtos, jos čirškino lubų dažus ir pasiekė vadinamąją užsiliepsnojimo temperatūrą. Tuo metu viskas – dažai, mediniai eskalatoriaus laiptai ir visa, kas tik galėjo degti ir ką tik liepsna įstengė pasiekti, akimoju plykstelėjo. Staigaus sudeginimo jėga paveikė kaip parako sprogimas šautuvo vamzdyje. Ji pradėjo stumti liepsnas tolyn ilga šachta, sugerdama vis daugiau karščio ir įgaudama vis didesnį greitį gaisrui plečiantis, kol iššovė iš tunelio į bilietų salę kaip liepsnų siena, kuri pleškino metalą, plyteles ir kūnus. Salėje temperatūra akimirksniu pakilo iki 65 laipsnių Celsijaus. Policininkas, važiuojantis vienu iš šoninių eskalatorių, vėliau tyrėjams pasakojo, kad jis pamatęs „liepsnų srautą, kuris šovė į viršų, o paskui susispietė į tam tikrą kamuolį". Salėje tuo metu buvo maždaug penkiasdešimt žmonių.

Virš metro gatvėje praeivis pajuto karščio bangą, plūstančią iš vienos metro angos, pamatė susvirduliuojantį keleivį ir nubėgo padėti. „Dešine ranka suėmiau jo dešinę ranką, tačiau kai mūsų rankos susilietė, pajutau, kad jo ranka neapsakomai karšta, net nuo jos nusinėrė šiek tiek odos ir liko mano delne“, – pasakojo gelbėtojas. Vėliau policininkas, įžengęs į bilietų salę per sprogimą, pasakojo reporteriams gulėdamas ligoninės lovoje: „Ugnies kamuolys trenkė man į veidą ir išvertė iš kojų. Mano rankos ėmė degti. Jos tiesiog tirpo.“

Jis buvo vienas iš paskutinių žmonių, kurie išėjo iš salės gyvi.

Netrukus po sprogimo atvažiavo daug ugniagesių mašinų. Tačiau kadangi priešgaisrinio skyriaus taisyklės liepė jiems prijungti žarnas prie gatvėje esančių vandens kolonėlių, o ne tų, kurios įrengtos metro stoties viduje, be to, niekas iš metro darbuotojų neturėjo planelių, kuriuose būtų pavaizduota stoties schema – visi jie buvo užrakinti kabinete ir joks bilietų pardavėjas ar stoties vadybininkas neturėjo raktų – prireikė valandų liepsnoms užgesinti.

Kai gaisras galop 1 val. 46 min. nakties buvo nuslopintas – prabėgus šešioms valandoms po to, kai vienas keleivis pamatė degantį audeklą – 31 žmogus buvo žuvęs ir liko daugybė sužeistų.

„Kodėl jie pasiuntė mane tiesiai į ugnį? – paklausė kitą dieną ligoninės lovoje gulintis dvidešimtmetis muzikos mokytojas. – Mačiau, kaip dega žmonės. Girdėjau, kaip jie klykia. Kodėl niekas neprisiėmė atsakomybės?“

•••

Kad atsakytume į tuos klausimus, apsvarstykime keletą paliaubų, kuriomis rėmėsi Londono metro veikla:

Bilietų pardavėjai buvo perspėti, kad jų jurisdikcija griežtai apribota bilietų pardavimu, tad jeigu jie ir matė kokį degantį audeklą, nieko neperspėjo bijodami peržengti savo kompetencijos ribas.

Stoties darbuotojai nebuvo išmokyti naudotis automatine gesinimo sistema ar gesintuvais, nes šią įrangą prižiūrėjo kitas skyrius.

Stoties saugos inspektorius taip ir nepamatė laiško iš Londono priešgaisrinės brigados, perspėjančio apie gaisro pavojų, nes šis laiškas buvo nusiųstas eksploatacijos skyriaus direktoriui, ir ši informacija nebuvo pranešta kitiems skyriams.

Darbuotojams buvo prisakyta kreiptis į Priešgaisrinę brigadą kaip į paskutinę priemonę, kad nekiltų panika tarp keleivių.

Priešgaisrinė brigada turėjo naudotis gatvėje esančiomis vandens kolonėlėmis, nepaisydama bilietų salėje įtaisytų vamzdžių, kuriais tekėjo vanduo, nes jiems buvo įsakyta nesinaudoti kitų bendrovių įvesta įranga.

Kiekviena šių neformalių taisyklių pati savaime labai prasminga. Pavyzdžiui, įpročiai, kurie bilietų pardavėjams padeda susikaupti į savo darbą, o ne daryti ką nors kita – tarkime, užmesti akį, ar nėra perspėjančių apie gaisrą ženklų, – egzistavo todėl, kad prieš metus metro turėjo sunkumų – trūko darbuotojų prie langelių. Bilietų pardavėjai vis palikdavo savo postus, kad surinktų šiukšles ar parodytų turistams jų traukinius, taip susidarydavo ilgos eilės. Tad pardavėjams buvo liepta pasilikti savo kabinose, pardavinėti bilietus ir nesirūpinti kitkuo. Ir tai padėjo. Eilės išnyko. Jei pardavėjai ir pamatydavo ką nors negera anapus savo langelių – savo atsakomybės ribų, – jie tuo nesirūpino, rūpinosi tik savo darbu.

O Priešgaisrinės brigados įprotis reikalauti savo įrangos? Tai buvo padarinys vieno nutikimo, įvykusio prieš dešimt metų, kai gaisras įsiliepsnojo kitoje stotyje dėl to, kad ugniagesiai sugaišo keletą minčių stengdamiesi prijungti savo laistymo žarnas prie nepažįstamų vamzdžių. Po to visi nusprendė, kad geriau laikytis to, ką jie pažįsta.

Nė vienas šių įprastų veiksmų nebuvo, kitaip tariant, savavališkas. Kiekvienas buvo suplanuotas dėl tam tikros priežasties.

Metro buvo toks didžiulis ir sudėtingas, kad jis galėjo sklandžiai funkcionuoti tik tada, jei susitarimai panaikindavo galimas kliūtis. Skirtingai negu Rod Ailando ligoninėje, kiekvienos paliaubos ir kiekvienas susitarimas sukurdavo galių pusiausvyrą. Joks skyrius nebuvo svarbesnis ir viršesnis.

Tačiau žuvo 31 žmogus.

Londono metro įprasti veiksmai ir paliaubos atrodė logiški tol, kol įsiplieskė gaisras. O tada iškilo siaubinga tiesa. Nė vienas žmogus, nė vienas skyrius, nė vienas Baronas nebuvo iki galo atsakingas už keleivių saugumą.

Kartais vienas prioritetas – ar vienas skyrius, ar vienas žmogus, ar vienas tikslas – *turi* pranokti kitus, užtemdyti kitus, būti svarbesnis, nors tai gali būti nepopuliaru ar grėsti jėgų pusiausvyrai, kuri leidžia traukiniams laiku atvykti ir išvykti. Kartais paliaubos gali sukurti pavojus, kurie yra svarbesni už bet kokią taiką.

Žinoma, šis pastebėjimas yra paradoksalus. Kaip organizacija gali įdiegti įpročius, kurie išsaugotų galių pusiausvyrą ir kartu leistų vieną asmenį ar vieną tikslą iškelti aukščiau visų kitų? Kaip slaugytojai ir gydytojai gali dalytis valdžia ir vis dėlto aiškiai skirti, kas yra atsakingas? Kaip metro sistema gali neįklimpti į kovas ir vis dėlto garantuoti, kad prioritetas būtų saugumas, net jei tai reikštų, kad turi būti perbraižyti valdžios kontūrai?

Atsakymas – pasinaudoti tais pačiais privalumais, kuriuos aptiko Tony's Dungy's, kai perėmė vadovavimą siaubingiesiems „Bucs", ar kuriuos atrado Paulas O'Neillas, kai tapo Alcoa generaliniu direktoriumi. Tai tokia pati proga, kokia pasinaudojo Howardas Schultzas, kai 2007-aisiais grįžo į silpstančią kompaniją „Starbucks". Visi šie vadovai pasinaudojo krizės atvertomis galimybėmis. Kilus suirutei, organizaciniai įpročiai tampa ganėtinai lankstūs, tad galima tiek paskirti atsakomybę, tiek sukurti

teisingesnę jėgų pusiausvyrą. Iš tiesų krizės yra tokios vertingos, kad kartais verta pažadinti grėsmingai artėjančios katastrofos nuojautą, o ne leisti jai nuslopti.

IV.

Prabėgus keturiems mėnesiams nuo tada, kai po kaukolės atvėrimo operacijos Rod Ailando ligoninėje mirė senyvas vyriškis, kitas chirurgas toje pat ligoninėje padarė tokią pačią klaidą – prapjovė ne tą kito paciento galvos pusę. Sveikatos ministerija pareikalavo kompensacijos – skyrė 50 000 dolerių baudą. Po aštuoniolikos mėnesių chirurgas, operuodamas įplyšusį vaiko gomurį, pasirinko ne tą burnos dalį. Prabėgus dar penkiems mėnesiams kitas chirurgas operavo ne tą paciento pirštą. O dar po dešimties mėnesių paciento galvoje buvo palikta grąžto detalė. Už šiuos nusižengimus ligoninei buvo skirta dar viena 450 000 dolerių bauda.

Rod Ailando ligoninė nėra vienintelė medicinos įstaiga, kurioje įvyksta tokių nelaimingų atsitikimų, bet jai nepasisekė, kad jos klaidos buvo paviešintos. Vietos laikraščiai spausdino išsamias istorijas apie kiekvieną nelaimingą atsitikimą. Televizijos stotys greta ligoninės įsitaisė stovyklas. Įsitraukė ir nacionalinė žiniasklaida. „Problema išlieka“, – sakė *Associated Press* reporteriui Nacionalinės ligoninių akreditacijos organizacijos viceprezidentas. Rod Ailando ligoninė, kaip pareiškė Valstybinės medicinos priežiūros tarnyba, teikia chaotiškas paslaugas.

„Jaučiausi taip, lyg dirbčiau karo zonoje, – pasakojo man slaugytoja. – Reporteriai iš pasalų užpuldavo gydytojus, einančius prie savo automobilių. Vienas mažas berniukas paprašė manęs garantuoti, kad gydytojas netyčia nenupjaus jam rankos per operaciją. Rodės, viskas pasidarė nebevaldoma.“

Kadangi užsipuolė žiniasklaida ir pasipylė kritika, ligoninė išgyveno krizę. Kai kurie administratoriai pradėjo nerimauti, kad įstaiga neteks akreditacijos. Kiti užėmė gynybinę poziciją ir užsipuolė televiziją, kad juos išskiria. „Radau ženkliuką, ant kurio buvo parašyta „Atpirkimo ožys", ir ketinau įsisegti jį eidamas į darbą, – pasakojo man vienas gydytojas, – bet mano žmona pasakė, kad tai netikusi mintis."

Paskui prabilo administratorė dr. Mary Reich Cooper, prieš kelias savaites iki aštuoniasdešimt šešerių metų senuko mirties tapusi vyriausiąja kokybės pareigūne. Per susitikimus su ligoninės administratoriais ir personalu Cooper pasakė, kad jie visi neteisingai žvelgia į situaciją. Visa ši kritika nėra blogai, aiškino ji. Iš tikrųjų ligoninei suteikiama tokia proga, kokią reta kuri ligoninė yra kada nors gavusi.

„Aš suvokiu tai kaip pradžią, kaip palankias aplinkybes, – sakė man dr. Cooper. – Yra daugybė ligoninių, kurios stengiasi išspręsti šias problemas, ir joms nepavyksta. Kartais žmonėms reikia krestelėjimo, o visa ta vieša kritika ir buvo *tikras* krestelėjimas. Tai suteikė mums progą viską patikrinti iš naujo."

Rod Ailando ligoninė uždarė visus nebūtinus chirurgijos skyrius visai dienai – tai didžiulė prabanga – ir visus darbuotojus įtraukė į intensyvią mokymo programą, kurioje buvo akcentuojamas komandinis darbas ir slaugytojų bei kito medicinos personalo svarba. Neurochirurgijos skyriaus vedėjas buvo atstatydintas, išrinktas naujas vadovas. Ligoninė pakvietė Sveikatos priežiūros gerinimo centrą – geriausių medicinos institucijų sąjungą – padėti iš naujo suplanuoti chirurginės saugos priemones ir garantijas. Administratoriai operacinėse įrengė vaizdo kameras, kad būtų garantuoti, jog buvo padarytos pertraukėlės ir kiekvienai operacijai pateikta ligonio kortelė su tyrimų sąrašu. Kompiuterinė sistema leido bet kuriam

ligoninės darbuotojui anonimiškai pranešti apie problemas, kurios kelia grėsmę pacientų sveikatai.

Kai kurios iš šių iniciatyvų Rod Ailando ligoninei buvo siūlytos praėjusiais metais, bet jos visada būdavo atmetamos. Gydytojai ir slaugytojai nenorėdavo, kad žmonės įrašinėtų jų operacijas ar kad kitos ligoninės patarinėtų jiems, kaip dirbti savo darbą.

Tačiau kai Rod Ailando ligoninę ištiko tokia krizė, visi tapo atviresni pokyčiams.

Ir kitos ligoninės, saugodamosi klaidų, padarė panašius pakeitimus ir sumažino klaidų rodiklius, nors prieš metus tai atrodė neįmanoma. Kaip ir Rod Ailando ligoninė, šios įstaigos suprato, kad reformos įmanomos tik tada, kai visi išgyvena krizę. Pavyzdžiui, viena iš Harvardo medicinos mokyklos mokomųjų ligoninių – „Beth Israel Diaconess" medicinos centras, XX a. paskutiniame dešimtmetyje padarė daugybę klaidų, kurios buvo aprašytos laikraščiuose, ir patyrė bjaurių rėksmingų kovų tarp slaugytojų ir administratorių per viešus susirinkimus. Tarp kai kurių valstybės pareigūnų sklido kalbos, kad reikia priversti ligoninę uždaryti skyrius, kol ji galės įrodyti, kad tokių klaidų nebepasitaikys. Tuomet ligoninė, šitaip užsipulta, susivienijo ir priėmė sprendimą keisti savo principus. Jie pasitelkė „saugos vizitus", per kuriuos kas tris mėnesius apsilankęs vyresnis gydytojas aptardavo konkrečią operaciją ar diagnozę ir išsamiai bei kruopščiai paaiškindavo klaidą ar kokią nesėkmę šimtams savo kolegų.

„Pripažinti savo klaidą viešai yra skausminga, – sakė dr. Donaldas Moormanas, buvęs „Beth Israel Diaconess" medicinos centro vedėjas chirugas. – Prieš dvidešimt metų gydytojai to nebūtų darę. Tačiau dabar ligonines apėmusi tikra panika, tad net ir geriausi chirurgai nori pasikalbėti apie tai, kaip jie vos nepadarė didelės klaidos. Medicinos darbuotojų veiklos principai keičiasi."

* * *

Geri vadovai pasinaudoja krizėmis, kad pakeistų savo organizacijų įpročius. Pavyzdžiui, NASA administratoriai kelerius metus mėgino pagerinti savo saugos įpročius, tačiau jų pastangos buvo nesėkmingos, kol 1986 m. sprogo jų erdvėlaivis „Challenger". Po tragedijos organizacija įstengė nuodugniai patikrinti, kaip ji laikosi kokybės standartų. Oro linijų pilotai irgi daug metų stengėsi įtikinti lėktuvų gamintojus ir skrydžių valdymo kontrolierius perplanuoti lakūnų kabinų išdėstymą ir skrydžių valdymo kontrolierių bendravimą. Paskui 1977 m. Ispanijos saloje Tenerifėje įvyko klaida kilimo ir tūpimo take, žuvo 583 žmonės, ir tada per penkerius metus buvo rekonstruotos lakūnų kabinos, pakeistos kilimo ir tūpimo procedūros, taip pat skrydžių valdymo kontrolierių įprasti veiksmai.

Iš tiesų krizės yra tokios vertingos progos, kad išmintingas vadovas dažnai tyčia pratęs šį kritiškos padėties išgyvenimą. Kaip tik taip nutiko po Kings Kroso stoties gaisro. Prabėgus po jo penkioms dienoms Britanijos valstybės sekretorius paskyrė specialų tyrėją Desmondą Fennellį tirti šio incidento. Fennellis pradėjo nuo metro vadovybės apklausos ir greitai suprato, jog visi metų metus žinojo, kad priešgaisrinė apsauga yra rimta problema, tačiau niekas nepasikeitė. Vieni administratoriai siūlė naują valdžią, kuri išsiaiškintų, kas atsakingas už priešgaisrinę apsaugą. Kiti siūlė suteikti stoties vadybininkams daugiau galių, kad jie galėtų būti tiltai tarp atskirų padalinių ir skyrių. Tačiau nė viena šių reformų nebuvo įgyvendinta.

Kai Fennellis pradėjo siūlyti savo pakeitimus, susidūrė su tam tikromis kliūtimis, kurios tik dabar pradėjo ryškėti, – skyrių vadovai nenorėjo imtis atsakomybės arba kirsdavo jam iš apačios, tyliai grasindami savo valdiniams.

Tad jis nusprendė perduoti savo tyrimą žiniasklaidai.

Fennellis pareikalavo viešo bylos nagrinėjimo, kuris truko devyniasdešimt vieną dieną ir atskleidė, kad organizacija ignoravo

daugybę įspėjimų dėl pavojų. Jis teigė laikraščių reporteriams, kad keleiviai, važinėję į darbą ir atgal namo, rizikuodavo visada, kai tik važiuodavo metro traukiniu. Jis atliko keleto liudytojų kryžminę apklausą, ir jie papasakojo, kad čia vykstančios kovos dėl įtakos zonų buvo svarbesnės nei keleivių saugumas. Paskutinis jo pranešimas, pateiktas prabėgus beveik metams po gaisro, buvo kandus ir piktas. 250 puslapių kaltinamųjų išvadų vaizdavo metro organizaciją, suluošintą biurokratinio kvailumo. „Pradėtas kaip vieno vakaro įvykių tyrimas, – rašė Fennellis, – pranešimas neišvengiamai išsiplėtė iki visos sistemos ištyrimo." Jis baigė daugybe puslapių kritikos ir rekomendacijų, kurios iš esmės rodė, kad daugelis organizacijos darbuotojų arba nekompetentingi, arba korumpuoti.

Akimirksniu buvo reaguota, ir stipriai. Keleiviai piketavo prie metro įstaigų. Organizacijos vadovybė buvo atleista. Buvo priimta daug naujų įstatymų ir metro veiklos principai nuodugniai peržiūrėti. Nūdien kiekviena stotis turi vadybininką, kurio pirmoji pareiga yra keleivių sauga, kiekvienas darbuotojas privalo pranešti apie menkiausią pavojaus ženklą. O visi traukiniai tebeišvyksta laiku. Tačiau metro įpročiai ir paliaubos, susitarimai, buvo pataisyti taip, kad būtų aišku, kas galiausiai atsako už gaisro prevenciją, ir kiekvienas yra įgaliotas veikti, nepaisydamas to, kam gali užminti ant pirštų.

Tokie pat pokyčiai įmanomi bet kurioje kompanijoje, kur instituciniai įpročiai – per neapgalvojimą, nerūpestingumą ir aplaidumą – įtvirtino kenksmingus susitarimus. Kompanija, kurios įpročiai sutrikę, negali pasikeisti vien todėl, kad taip įsakė viršininkas. Išmintingi direktoriai pasinaudoja krizės momentu – ar pagelbsti suvokti krizę – ir puoselėja jausmą, kad ***kažkas privalo pasikeisti***, kol galiausiai visi tampa pasirengę nuodugniai peržiūrėti kasdienės elgsenos modelius.

„Jūs niekada nenorite, kad ištiktų visa nušluojanti krizė, – sakė Rahmas Emanuelis generalinių direktorių konferencijoje po 2008 m.

pasaulinio finansinio kracho, po kurio jis netrukus buvo paskirtas prezidento Obamos štabo viršininku. – Ši krizė suteikia mums progą padaryti tai, ko negalėjome iki šiol." Netrukus Obamos administracija įtikino delsiantį Kongresą priimti prezidento 787 mlrd. gelbėjimo planą. Kongresas taip pat priėmė Obamos sveikatos priežiūros reformos įstatymą, pataisė vartotojų gynimo įstatymus ir patvirtino daug kitų statutų: pradedant tuo, kad praplėtė vaikų sveikatos draudimą, baigiant tuo, kad suteikė mažesnes algas gaunančioms moterims naujas teises kreiptis į teismą dėl diskriminacijos. Tai buvo viena didžiausių politinių reformų nuo pat socialinių programų rinkinio „Great Society" ir ekonominės programos „New Deal". Ir taip nutiko dėl to, kad įstatymų leidėjai po finansinės katastrofos įžvelgė progą šį tą pakeisti.

Panašiai nutiko ir Rod Ailando ligoninėje po aštuoniasdešimt šešerių metų vyriškio mirties ir kitų chirurginių klaidų. Nuo tada, kai 2009 m. buvo įdiegtos naujos saugos procedūros, daugiau nebepasitaikė pusių supainiojimo klaidų. Neseniai ši ligoninė gavo prestižinį „Beacon" apdovanojimą už skubią pagalbą, taip pat Amerikos chirurgų kolegijos apdovanojimą už vėžio gydymo kokybę.

Ten dirbantys gydytojai ir slaugytojai teigia, kad dar svarbiau tai, jog Rod Ailando ligoninėje jautiesi visai kitaip.

2010 m. jauna slaugytoja, vardu Allison Ward, įžengė į operacinę asistuoti įprastai operacijai. Ji pradėjo dirbti operacinėje prieš metus. Buvo jauniausia ir labiausiai nepritыrusi operacinės darbuotoja. Prieš operaciją visa chirurginė komanda susibūrė aplink sąmonės netekusį pacientą pasirengti. Chirurgas paskaitė prie sienos prisegtą kontrolinį lapą, jame buvo surašytas kiekvienas operacijos žingsnis.

„Gerai, paskutinis žingsnis, – tarė jis prieš paimdamas skalpelį. – Ar kam nors kyla kokių klausimų prieš man pradedant?"

Gydytojas jau buvo atlikęs šimtus tokių operacijų. Jo kabinetas buvo pilnas įrėmintų mokslo laipsnių ir apdovanojimų.

„Gydytojau, – kreipėsi dvidešimt septynerių metų Ward, – noriu visiems priminti, kad turime stabtelėti prieš pirmą ir antrą procedūras. Jūs to nepaminėjote, tad noriu tik pasitikrinti, ar mes tai prisimename."

Tai buvo tokia pastaba, kuri prieš kelerius metus būtų sulaukusi atkirčio. Arba po kurios būtų pasibaigusi jos karjera.

„Dėkui, kad priminėte, – atsakė chirurgas. – Kitą kartą nepamiršiu to paminėti. Na, gerai, dabar pradėkime."

„Žinau, kad šioje ligoninėje būta sunkių laikų, – vėliau pasakojo man Ward. – Bet dabar čia tikrai visi bendradarbiauja. Mūsų pratybos, visi vaidmenų modeliai – visa ligoninės kultūra yra paremta komandiniu darbu. Jaučiu, kad galiu pasakyti bet ką. Čia nuostabu dirbti."

7

IŠ KUR „TARGET" ANKSČIAU UŽ TAVE ŽINO, KO TU NORI

Kai kompanijos numato įpročius (ir manipuliuoja jais)

I.

Andrew Pole'as ką tik pradėjo dirbti kaip duomenų ekspertas „Target". Vieną dieną prie jo darbo stalo sustojo keli kolegos iš rinkodaros skyriaus ir uždavė jam klausimą. Pole'as buvo tiesiog gimęs tam, kad į jį atsakytų. „Gal tavo kompiuteris gali parodyti, ar klientės yra nėščios, net jei jos nenori, kad mes tai žinotume?"

Pole'as buvo statistikas. Visas jo gyvenimas sukosi aplink duomenų panaudojimą žmonėms suprasti. Jis užaugo mažame Šiaurės Dakotos miestelyje, ir kol jo draugai lankė 4-H* ar konstravo raketų modeliukus, Pole'as žaidė kompiuteriais. Po koledžo jis baigė statistiką, o paskui dar ekonomiką, ir nors daugelis jo kurso drau-

* JAV jaunimo organizacija, turinti apie 6,5 mln. narių nuo 5 iki 19 metų. Jos pavadinimas atspindi keturias žmogaus raidos ir tobulinimo sritis, kurios rūpi organizacijai: *head*, *heart*, *hands*, *health* – galva, širdis, rankos, sveikata. (Angl.) (Vert. past.)

gų, studijavusių ekonomikos programą Misūrio universitete, nuėjo dirbti į draudimo kompanijas ar tapo vyriausybės biurokratais, jis pasuko kitu keliu. Jis pasinėrė visa galva į tai, kaip ekonomistai naudojasi pavyzdžių analize, norėdami paaiškinti žmonių elgesį. Pole'as iš tiesų pats atliko kelis neoficialius eksperimentus. Kartą jis surengė vakarėlį ir apklausė kiekvieną jo dalyvį apie jo mėgstamus juokelius ir pokštus, o paskui mėgino sukurti matematinį tobulo sąmojo modelį asmeniniu kompiuteriu. Jis siekė apskaičiuoti, kiek tiksliai jam reikia išgerti alaus, kad įgytų pasitikėjimo savimi ir galėtų per vakarėlius kalbėtis su moterimis, bet nevirstų mulkiu ir neapsijuoktų.

Tas konkretus tyrimas jam nepavyko, bet jis suprato, kad šie eksperimentai yra vaikų žaidimas, palyginti su tuo, kaip Amerikos bendrovės pasinaudoja duomenimis, kad kruopščiai ištirtų žmonių gyvenimus. Pole'as to irgi norėjo. Tad kai baigė aukštąją mokyklą ir išgirdo, kad „Hallmark", sveikinimo atvirukų kompanija, nori įdarbinti statistiką Kanzas Sityje, jis pateikė prašymą ir jau netrukus leido dienas naršydamas pardavimo duomenis, kad nustatytų, ar perkamesnis atvirukas su pandos, ar su dramblio paveikslėliu, ar atvirukas „Kas nutinka, kai senelė vieši pas senelę" juokingesnis nupieštas mėlynu rašalu, ar raudonu. Tai buvo rojus.

Po šešerių metų, 2002 m., kai Pole'as sužinojo, kad „Target" ieško skaičiuotojo, jis perėjo dirbti tenai. Žinojo, kad „Target" yra kito dydžio kompanija, jai reikia rinkti duomenis. Kasmet milijonai pirkėjų užsuka į „Target" 1 147 parduotuves ir pateikia apie save trilijoną baitų informacijos. Dauguma jų to nė neįtaria. Jie naudojasi klientų nuolaidų arba kredito kortelėmis, mokėjimo kuponais, kuriuos gavo paštu, nesuvokdami, kad „Target" tuomet gali susieti jų pirkinius su individualiu demografiniu profiliu.

Statistikui šie duomenys yra stebuklingas langas, pro kurį jis gali žvilgtelėti į kliento prioritetus. „Target" pardavinėja viską,

pradedant bakalėjos ir gastronomijos prekėmis ir baigiant drabužiais, elektronika ir lauko baldais. Atidžiai stebėdami žmonių pirkimo įpročius, kompanijos analitikai galėjo numatyti tai, kas vyksta pirkėjų namuose. Kažkas perka naujus rankšluosčius, paklodes, stalo įrankius, keptuves ir šaldytus pietus? Turbūt nusipirko naują namą – arba ketina skirtis. Vežimėlyje purškiklis nuo vabzdžių, vaikų baltiniai, žibintuvėlis, daugybė baterijų, žurnalas *Real Simple* ir butelis „Chardonnay"? Ogi ne už kalnų vasaros stovyklavietė, ir mama vos gali jos sulaukti.

Darbas „Target" suteikė Pole'ui progą tyrinėti ir analizuoti pačią sudėtingiausią būtybę – Amerikos pirkėją – natūralioje jo aplinkoje. Jo darbas buvo sukurti matematinius modelius, kurie galėtų aprėpti duomenis ir padėti nustatyti, kuris namų ūkis turi vaikų, o kuris – užkietėjusio viengungio; kurie pirkėjai mėgsta poilsiauti lauke ar gamtoje, kas labiau mėgsta ledus ir meilės romanus. Pole'o pareigos buvo tapti matematiniu minčių skaitytoju, iššifruojančiu pirkėjų įpročius, kad būtų galima paskatinti juos išleisti kuo daugiau pinigų.

Paskui vieną pavakarę keli Pole'o kolegos iš rinkodaros skyriaus sustojo prie jo darbo stalo. Jie norėjo išsiaiškinti, kurios „Target" klientės yra nėščios, kaip patys sakė, remdamiesi jų pirkimo įpročiais. Juk nėščia moteris ir nauji tėveliai mažmeninei prekybai yra auksinis Gralis. Turbūt išvis nėra naudingesnių, labiau prekių ištroškusių ir kainų nepaisančių žmonių. Tai ne tik vystyklai ir tamponai ar nosinaitės. Turintys kūdikius žmonės būna tokie pavargę, kad jie pirks viską, ko jiems reikia – sultis ir tualetinį popierių, kojines ir žurnalus – visada, kai tik perka savo buteliukus ir pieno mišinėlius. Be to, jei naujai iškeptas tėvelis ar mamytė pradeda apsipirkinėti „Target", jie ten eis metų metus.

Kitaip sakant, išsiaiškinimas, kurios klientės yra nėščios, galėjo sukrauti „Target" milijonus dolerių.

Pole'as buvo suintriguotas. Koks didesnis iššūkis gali būti mestas statistikui, ateities prognozuotojui, negu įsibrovimas ne vien į žmonių protus, bet ir į jų lovas?

Kai projektas bus baigtas, Pole'as jau bus išmokęs svarbių pamokų apie žmonių pačių intymiausių įpročių medžiojimo ir išgavimo pavojus. Pavyzdžiui, jis bus išmokęs, kad slėpti tai, ką tu žinai, kartais taip pat svarbu, kaip ir tai žinoti, nes ne visos moterys entuziastingai žiūri į kompiuterio programas, kruopščiai analizuojančias jų reprodukcinius planus.

Paaiškėjo, kad ne visi mano, jog matematinis minčių skaitymas yra šaunu.

„Aš maniau, kad pašaliniai sakys, jog tai šiek tiek panašu į „Big Brothers, Big Sisters", – pasakojo man Pole'as. – Bet tai priverčia žmones jaustis nejaukiai."

•••

Kadaise kompanija „Target" niekada nebūtų samdžiusi tokio vaikino kaip Andrew Pole'as. Vos prieš dvidešimt metų mažmeninė prekyba nedarydavo tokių didelių ir svarbių duomenų apdorojimo analizių. „Target", kaip ir bakalėjos prekių parduotuvės, prekybos centrai, sveikinimo atvirukų pardavėjai, aprangos mažmenininkai ir kitos firmos, stengėsi įžvelgti, kas darosi pirkėjų galvose, senoviškai: samdydavo psichologus, kurie švaistė jėgas neaiškioms mokslinėms taktikoms, jų manymu, galinčioms paskatinti vartotojus išleisti daugiau pinigų.

Kai kurie šių metodų vis dar tebetaikomi. Jeigu įžengsite į „Walmart", „Home Depot" ar vietinį prekybos centrą ir atidžiau pasižiūrėsite, pamatysite mažmeninės prekybos gudrybes, kurios tęsiasi dešimtmečius, kiekviena jų skirta pasinaudoti vartotojiška jūsų pasąmone.

Pavyzdžiui, pažvelkime, kaip jūs perkate maistą.

Labai gali būti, kad pirmas daiktas, kurį pamatote įžengę į parduotuvę, yra vaisiai ir daržovės, sudėti patraukliomis gausiomis krūvomis. Jeigu apie tai pagalvosite, toks išdėstymas pačioje parduotuvės pradžioje nelabai prasmingas, nes daržovės ir vaisiai lengvai susidaužo ir susispaudžia vežimėlio dugne, logiškai mąstant, jie turėtų būti padėti prie kasų, kad įsikrautum į vežimėlį kelionės po parduotuvę pabaigoje. Bet kaip jau seniai išsiaiškino rinkodaros specialistai ir psichologai, jei mes pradedame apsipirkti prisikraudami sveiko maisto, veikiausiai nusipirksime „Doritos", „Oreos" ir šaldytą picą, priėję juos. Pasąmoningas dorumo ir teisuoliškumo proveržis, kilęs pirma nusipirkus riešutų sviesto, leidžia lengviau įsidėti ledų dėžutę į vežimėlį vėliau.

Štai kad ir tai, jog daugelis mūsų, įžengę į parduotuvę, sukame į dešinę. (Ar jūs žinote, kad sukate į dešinę? Beveik tikrai taip darote. Yra tūkstančių valandų trukmės vaizdo įrašai, parodantys, kad pirkėjai, įžengę pro paradines duris, suka į dešinę.) Dėl šios tendencijos mažmenininkai dešinėje parduotuvės pusėje padeda pelningiausius produktus ir tikisi, kad juos tuojau pat nusipirksite. Arba pagalvokite apie grūdinius, duoninius produktus ir sriubas: kai jie padėti netvarkingai, iš pažiūros atsitiktinai, mūsų instinktas verčia mus ilgėliau užtrukti ir apžvelgti platesnį asortimentą. Jūs vargiai rasite razinas „Bran" greta ryžių „Chex". Veikiau turėsite lentynose ieškoti norimų kruopų ar duonos ir gal tuomet susigundysite įsimesti papildomą neplanuotą dėžutę ko nors kito.

Šių taktikų bėda ta, kad jos žvelgia į visus pirkėjus vienodai. Jos labai primityvios, tai sprendimas „vienas dydis tinka visiems", nusitaikantis į pirkimo įpročius.

Tačiau per pastaruosius porą dešimtmečių, kai mažmeninė prekyba patiria vis didesnę konkurenciją, tokie prekybos tinklai kaip „Target" pradėjo suprasti, kad jie nebegali pasikliauti senomis gudry-

bėmis. Vienintelis būdas padidinti pelną – tai išsiaiškinti kiekvieno individualaus pirkėjo vartojimo įpročius ir pritaikyti rinką pavieniams žmonėms, pateikti prekių partijas pagal asmens savybes, kad jos atitiktų unikalius pirkėjo prioritetus.

Iš dalies tokia realizacija kyla iš vis didesnio suvokimo, kaip smarkiai įpročiai daro įtaką kone kiekvienam pirkėjo sprendimui. Daugybė eksperimentų įtikino rinkodaros specialistus, kad jei jiems pavyks suprasti konkretaus pirkėjo įpročius, jie galės priversti juos nupirkti kone viską. Vieni tyrėjai įrašinėjo pirkėjus, einančius pro bakalėjos prekes. Jie norėjo sužinoti, kaip žmonės nusprendžia, ką pirkti. Ypač ieškojo tokių pirkėjų, kurie ateina su prekių sąrašėliu – jau iš anksto yra nusprendę, ką nori įsigyti.

Tyrėjai atrado, kad, nepaisydami savo sąrašo, daugiau kaip 50 proc. tokių pirkėjų nusprendžia, ką pirkti, tuo momentu, kai pamato produktą ant lentynos, nes kad ir kokios geros būtų kliento intencijos, jų įpročiai yra stipresni už surašytus ketinimus. „Pasižiūrėkime, – šnibždėjo vienas pirkėjas sau po nosimi, eidamas pro prekystalį. – Štai traškučiai. Jų neimsiu. Luktelėkite. O! Čia yra bulvių traškučių „Lay's"!" – ir jau įsideda į vežimėlį pakuotę. Kai kurie pirkėjai pirko tų pačių gamintojų produktus mėnuo po mėnesio, nors pripažindavo, kad nėra tokie dideli to produkto mėgėjai („Nepametu galvos dėl „Folgers", bet ją perku, supranti? O ko čia dar yra?" – murmėjo viena moteris, stovėdama prie lentynos, kurioje buvo sudėta daugybė kitų kavos gamintojų pakuočių). Pirkėjai kaskart pirkdavo tą patį maisto kiekį, nors buvo sau pasižadėję pirkti mažiau.

„Vartotojai kartais elgiasi kaip įpročio vergai, automatiškai kartoja praeities veiksmus, mažai atsižvelgdami į dabartinius tikslus", – rašė 2009 m. du psichologai iš pietų Kalifornijos universiteto.

Tačiau stebina vienas šių tyrimų aspektas: nors įsigydami prekes visi remiasi įpročiais, kiekvieno įpročiai skirtingi. Vyrukas,

kuris mėgsta bulvių traškučius, nusiperka pakuotę kiekvieną kartą, bet „Folgers" perkanti moteris niekada pro juos net nepraeina. Yra žmonių, kurie kaskart atėję į parduotuvę perka pieną, – net jei namie jo turi į valias, o yra žmonių, kurie visada perka desertą, nors teigia, kad stengiasi numesti svorio. Tačiau pieno pirkėjai ir deserto mėgėjai dažniausiai būna skirtingi žmonės.

Kiekvieno žmogaus įpročiai yra unikalūs.

„Target" norėjo pasinaudoti šiomis individualiomis keistenybėmis. Tačiau kai pro duris kasdien įžengia begalė žmonių, kaip jūs galite atsekti jų prioritetus ir apsipirkimo dėsningumus?

Jūs renkate duomenis. Milžinišką, nesuvokiamai didelį duomenų kiekį.

Pradėjusi šiek tiek mažiau nei prieš dešimtmetį, „Target" pradėjo kaupti didžiulę duomenų bazę, kurioje kiekvienas pirkėjas pažymėtas tapatybės (identifikacijos) kodu – tarp darbuotojų žinomu kaip „Svečio ID numeris". Toje duomenų bazėje yra lentelės, kaip kiekvienas žmogus apsiperka. Kompanijos kompiuteriai fiksuoja, kai klientas pasinaudoja „Target" išleista kredito kortele, paduoda prie kasos nuolatinio pirkėjo kortelę, panaudoja kuponą, atsiųstą paštu į namus, užpildo apklausos anketą, atgauna pinigus, paskambina telefonu pagalbos klientams linija, atsidaro elektroninį paštą iš „Target" svetainės, apsilanko „Target.com" svetainėje ar nusiperka ką nors internetu. Įrašas apie kiekvieną pirkinį susiejamas su „Svečio ID numeriu" ir kartu su viskuo, ką jis kada nors yra pirkęs.

Su „Svečio ID numeriu" buvo susiejama ir demografinė informacija, kurią „Target" rinko ar įsigijo iš kitų firmų – kliento amžius, ar jis vedęs, ar turi vaikų, kurioje miesto dalyje gyvena, kiek laiko jam reikia atvykti į parduotuvę, įvertina, kiek pinigų jis ar ji uždirba, ar neseniai atsikraustė, koks namų ir mobiliojo telefono numeris. „Target" gali gauti duomenų, kurie rodo pirkėjo tautybę, darbo istoriją, kokius žurnalus jis ar ji skaito, ar yra kada nors paskelbęs ban-

krotą, kuriais metais nusipirko (ar prarado) namą, kuriame koledže ar kurioje vidurinėje mokėsi, ar renkasi tam tikrą konkretų kavos, tualetinio popieriaus, grūdinių produktų, obuolių tyrės tiekėją.

Yra prekiautojų duomenimis, kaip antai „InfiniGraph", kurie „klausosi" pirkėjų pokalbių interneto svetainėse ar forumuose ir atseka, kurį produktą žmonės mini palankiai. Firma „Rapleaf" parduoda informaciją apie pirkėjų politinę pakraipą, skaitymo įpročius, labdaros aukas, jų automobilių numerius, ar jie mieliau renkasi religines naujienas, ar cigarečių pasiūlymus. Kitos kompanijos analizuoja nuotraukas, kurias vartotojai siunčia internetu, kataloguoja, ar jie išblyškę, ar įdegę, aukštaūgiai ar žemaūgiai, praplikę ar tankiais plaukais, o pagal tai – kokių produktų jie gali norėti. („Target" atsisakė nurodyti, kokios kompanijos užsiima demografija ir kokią informaciją jos tyrinėja.)

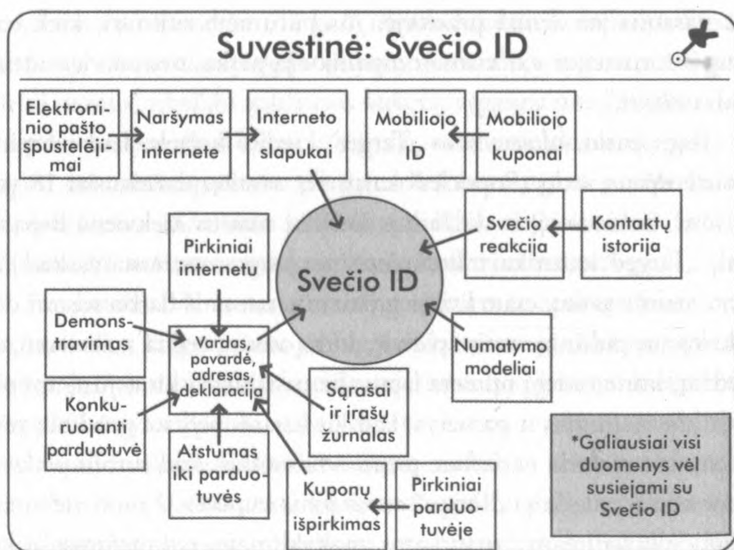
„Dažniausiai kompanijos žinodavo tik tai, ką jų klientai *norėdavo* joms pateikti, – sakė Tomas Davenportas, vienas iš garsių tyrėjų, besidominčių, kaip verslas pasinaudoja duomenimis ir jų analize. – Tas pasaulis jau seniai praeityje. Jūs būtumėte sukrėsti, kiek ten daug informacijos – ir visos kompanijos ją perka, nes tai vienintelis būdas išlikti."

Jeigu pasinaudojate savo „Target" kredito kortele, kad nusipirktumėte dėžutę ledų „Popsicles" kartą per savaitę, dažniausiai 18 val. 30 min. šiokiadienį, ir didžiulius šiukšlių maišus kiekvieną liepą ir spalį, „Target" statistikai ir kompiuterinės programos nustatys, kad jūs turite namie vaikų, esate linkęs grįždamas namo iš darbo sustoti dėl bakalėjinių pirkinių, turite pievelę, kurią vasarą reikia nušienauti, ir medžių, kurie rudenį numeta lapus. Jie pasižiūrės į kitus jūsų apsipirkimo dėsningumus ir pamatys, kad jūs kartais perkate grūdinių produktų, bet niekada neperkate pieno – tai reiškia, kad turbūt perkate jį kur nors kitur. Taigi „Target" atsiųs jums kuponus 2 proc. riebumo pienui, šokoladiniams barstukams, mokykliniams reikmenims, lauko

baldams, grėbliams ir – kadangi tikriausiai norėsite atsipalaiduoti po ilgos darbo dienos – alui. Kompanija įspės, ką jūs dažniausiai perkate, ir tada pamėgins jus įtikinti, kad pirktumėte tai „Target". Firma turi gebėjimą pritaikyti asmeniškai reklamas ir kuponus, kuriuos atsiunčia kiekvienam klientui, nors jūs turbūt niekada nesuprasite, kad gavote kitokį reklaminį lapelį negu jūsų kaimynas.

„Kartu su „Svečio ID" mes turime jūsų vardą, pavardę, adresą, deklaraciją, žinome, kad įsigijote kortelę „Target Visa" – kredito kortelę, galime visa tai susieti su jūsų prekių pirkimu", – sakė Pole'as 2010 m. per konferenciją mažmenininkų statistikų auditorijai. Kompanija gali susieti beveik pusę visų pardavimų jos parduotuvėje su konkrečiu asmeniu, beveik visus pardavimus internetu ir ketvirtį apžiūrinėjimų internetinėse parduotuvėse.

Toje konferencijoje Pole'as parodė skaidrę, vaizduojančią „Target" renkamų duomenų pavyzdį – tam tikrą diagramą, kuri, pasirodžiusi ekrane, privertė kažką salėje sušvilpti iš nuostabos:



Tačiau renkant šiuos duomenis bėda ta, kad jie neturi prasmės, jei nėra statistiko, kuris juos perpranta ir įprasmina. Prašalaičiui du pirkėjai, kurie perka apelsinų sultis, atrodo tokie patys. Reikia specialios matematikos norint suprasti, kad vienas iš jų yra trisdešimt ketverių metų moteris, perkanti sulčių savo vaikams (ir todėl gali įvertinti kuponą, leidžiantį įsigyti „Thomas The Tank Engine“ DVD), o kitas yra dvidešimt aštuonerių metų viengungis, kuris geria sultis po bėgiojimo (ir todėl gali reaguoti į nuolaidą sportukams).

„Mes tai vadiname „Svečio portretu“, – pasakojo man Pole'as. – Kuo daugiau aš apie ką nors žinau, tuo geriau galiu įspėti jo pirkimo įpročius. Neketinu įspėti apie jus visko ir nuolat, bet daugiau kartų būsiu teisus negu suklysiu.“

Tuo metu, kai Pole'as pradėjo dirbti „Target“, – 2002 m., – analizės skyrius jau buvo sukūręs kompiuterines programas, nustatančias, ar namų ūkyje yra vaikų, ir kiekvieną lapkritį siųsdavo jų tėvams katalogus dviračių ir paspirtukų, kurie nuostabiai atrodytų po Kalėdų eglute, taip pat kuponus mokykliniams reikmenims rugsėjį ir reklamas apie vandens žaislus birželį. Kompiuteriai ieškodavo pirkėjų, kurie perka bikinius balandį, ir siųsdavo jiems kuponus apsauginiam kremui nuo saulės liepą ir knygas apie svorio numetimą gruodį. Jeigu norėdavo, „Target“ galėdavo kiekvienam klientui nusiųsti kuponų knygelę, pilną nuolaidų produktams, dėl kurių pirkimo parduotuvių tinklas buvo tikras, nes šie klientai tų prekių jau buvo įsigiję anksčiau.

„Target“ nėra vienintelis prekybos tinklas, norintis numatyti pirkėjų įpročius. Kone kiekvienas didesnis mažmenininkas, kartu ir „Amazon.com“, „Best Buy“, „Kroger“ prekybos centrai, „1-800-Flowes“, „Olive Garden“, „Anheuser-Busch“, „U.S. Postal Service“, „Fidelity Investments“, „Hewlet-Packard“, Amerikos bankas, „Capital One“ ir šimtai kitų, turi „prognozuojančių analitikų“ skyrius, kurie privalo išsiaiškinti vartotojų prioritetus. „Bet „Target“ visada šioje srityje buvo protingiausias tinklas, – sakė Ericas Siegelis, konferencijos, pavadintos „Prognozių analizės pasaulis“, vedėjas. – Duomenys patys

savaime nieko nereiškia. „Target“ puikiai moka išsiaiškinti gerokai gudresnius klausimus.“

Nereikia būti genijumi, kad suprastum, jog tas, kas perka grūdinius produktus, pirks ir pieną. Tačiau yra kitų, daug sunkesnių – ir pelningesnių – klausimų, į kuriuos reikia rasti atsakymą.

Štai kodėl kolegos paklausė Pole'o, padirbėjusio vos kelias savaites, ar įmanoma nustatyti, kuri klientė nėščia, nors ta moteris nenorėtų, kad kas nors tai žinotų.

•••

1984 m. Los Andžele esančio Kalifornijos universiteto kviestinis profesorius Alanas Andreasenas paskelbė straipsnį, kuris padėjo atsakyti į esminį klausimą: kodėl kai kurie žmonės staiga pakeičia pirkimo įpročius?

Andreaseno komanda praėjusiais metais atliko Los Andželo apylinkėse gyvenančių vartotojų apklausas telefonu, teiravosi apie jų keliones į parduotuves. Vos tik kas atsiliepdavo telefonu, mokslininkai apipildavo jį ar ją klausimais apie tai, kokią dantų pastą ar kokį muilą jie perka ir ar jų prioritetai nepasikeitė. Tyrėjai sakė, kad apklausė beveik tris šimtus žmonių. Kaip ir kiti tyrėjai, jie atrado, kad dauguma žmonių perka tų pačių gamintojų grūdines prekes ir dezodorantus savaitė po savaitės. Įpročiai karaliavo.

Išskyrus tam tikras sritis.

Pavyzdžiui, 10,5 proc. Andreaso apklaustų žmonių per pastaruosius šešis mėnesius pakeitė pastos rūšį. Daugiau kaip 15 proc. pradėjo pirkti naujus skalbiamuosius miltelius.

Andreasas norėjo sužinoti, kodėl šie žmonės pakeitė įprastą elgseną. Jis atrado tai, kas tapo šiuolaikinės rinkodaros teorijos kertiniu akmeniu: žmonių pirkimo įpročiai pasikeičia, kai jie išgyvena didelį gyvenimo įvykį. Pavyzdžiui, kai kas nors vesdavo ar ištekėdavo, dažniausiai pradėdavo pirkti kitokią kavą. Kai įsikeldavo į naują namą,

būdavo linkęs pakeisti grūdinių produktų rūšį. Kai skirdavosi, didelė tikimybė, kad pradėdavo gerti kitokį alų. Vartotojai, patiriantys didžius savo gyvenimo įvykius, dažnai nepastebi ar jiems nerūpi, kad pasikeitė jų pirkimo įpročiai. Tačiau mažmeninės prekybos atstovai tą pastebi ir jiems tas labai rūpi.

„Gyvenamosios vietos pakeitimas, santuoka ar skyrybos, darbo gavimas ar praradimas, kieno nors atėjimas į namų ūkį ar išėjimas iš jo, – rašė Andreasas, – yra tie gyvenimo pokyčiai, kurie daro vartotojus „jautresnius rinkodaros specialistų įsikišimui"."

O koks yra didžiausias gyvenimo įvykis daugumai žmonių? Kas sukelia didžiausią perversmą ir „jautrumą rinkodaros įsikišimui"? Kūdikio gimimas. Daugumai klientų nėra didesnio perversmo gyvenime negu kūdikio atsiradimas. Dėl to kaip tik tuo momentu naujų tėvelių įpročiai tampa lankstesni negu bet kuriuo kitu suaugusiojo gyvenimo laikotarpiu.

Taigi kompanijoms nėščia moteris yra aukso kasykla.

Nauji tėvai perka daug prekių – vystyklų ir nosinaičių, tamponų, vaikiškų lovelių, šliaužtinukų, antklodžių ir buteliukų – juos tokie prekybos tinklai kaip „Target" parduoda labai pelningai. Viena 2010 m. atlikta apklausa nustatė, kad tėvai vidutiniškai išleidžia 6 800 dolerių kūdikių daiktams iki vaiko pirmojo gimtadienio.

Bet čia tik pirkinių ledkalnio viršūnėlė. Tos pradinės išlaidos yra skatikai, palyginti su tuo pelnu, kurį parduotuvių tinklas gali uždirbti pasinaudodamas pasikeitusiais naujųjų tėvelių apsipirkimo įpročiais. Jei pavargusios mamos ir neišsimiegoję tėvai pradeda pirkti kūdikių pieno mišinėlius ir vystyklus „Target", jie pradės ten pat pirkti ir bakalėjos prekes, valymo reikmenis, rankšluosčius, apatinius baltinius – riba tėra dangus. Nes taip lengviau. Naujiems tėveliams lengvumas yra visų svarbiausia.

„Vos tik jie pradeda čia pirkti vystyklus, pradės pirkti čia ir visa kita, – pasakojo man Pole'as. – Jei leki per parduotuvę ieškodamas buteliukų ir pamatai apelsinų sultis, griebsi dėžutę. O, štai tas naujas

DVD, kurio aš taip norėjau. Netrukus jūs jau pirksite grūdinius produktus ir popierinius rankšluosčius iš mūsų ir vis pas mus sugrįšite."

Nauji tėvai yra tokie vertingi, kad dauguma mažmenininkų padarys beveik viską, kad juos surastų, net įsibraus į motinų palatas, nors jų produktai neturi nieko bendro su kūdikių prekėmis. Pavyzdžiui, viena Niujorko ligoninė kiekvienai naujai mamai įteikia dovanų krepšelį, kuriame yra mėginių buteliukai: plaukų gelio, veido prausiklio, skutimosi kremo, energetinė juostelė, šampūnas ir minkšti medvilniniai trumparankoviai marškinėliai. Viduje dar įdėti kuponai internetinėms fotopaslaugoms, rankų kremui ir greta esančiam sporto klubui. Taip pat yra vystyklų ir kūdikių losjono pavyzdžių, tačiau jie prapuolę tarp nevaikiškų prekių. 580 JAV ligoninių naujos mamos gauna dovanėles iš Walto Disney'aus kompanijos, kuri 2010 m. įsteigė padalinį, skirtą kaip tik rinkodarai, susijusiai su kūdikių tėvais. „Procter and Gamble", „Fisher-Price" ir kitos firmos turi panašias dovanų dalijimo programas. Disney'aus kompanija įvertino, kad Šiaurės Amerikoje nauja kūdikių prekių rinka verta 36, 3 mlrd. per metus.

Tačiau tokioms kompanijoms kaip „Target" pasveikinti naujas mamas palatose tam tikra prasme jau yra per vėlu. Tuomet jos jau yra visų kitų firmų radarų ekrane. „Target" nenori varžytis su Disney'aus kompanija ar „Procter and Gamble"; ji nori jas sutriuškinti. „Target" tikslas – pradėti pardavinėti tėvams *prieš* kūdikiui gimstant – štai kodėl Andrew Pole'o kolegos priėjo prie jo tą dieną paklausti, ar įmanoma sukurti nėštumo įspėjimo algoritmą. Jeigu jie pajėgtų atpažinti besilaukiančias motinas per jų trečią–šeštą mėnesius, galėtų laimėti jas anksčiau už visus kitus.

Vienintelė problema ta, kad išsiaiškinti, kuri klientė nėščia, yra sunkiau, nei atrodo. „Target" turi kūdikių dovanų registrą, tai padėjo nustatyti kai kurias nėščias moteris – be to, visos tos būsimos mamytės noriai pateikė vertingos informacijos apie reikiamas datas, o tai leido kompanijai sužinoti, kada joms atsiųsti kuponų vitaminams,

skirtiems nėščiosioms, ar vystyklams. Tačiau registru naudojasi tik dalis nėščių „Target" klienčių.

Vadovybė kartais *įtaria*, kad klientė yra nėščia, nes perka motinystės drabužius, vaikų kambario baldus, vystyklų pakuotes. Tačiau įtarti ir žinoti yra du skirtingi dalykai. Iš kur gali žinoti, ar ta, kuri perka vystyklus, yra nėščia, ar ji juos padovanos nėščiai draugei? Be to, svarbu ir nėštumo laikas. Kuponas, naudingas likus mėnesiui iki gimdymo, gali būti išmestas į šiukšlių dėžę, jei bus gautas kūdikiui jau gimus.

Pole'as ėmė darbuotis naršydamas „Target" kūdikių dovanų registrą, tai leido jam nustatyti, kaip keičiasi vidutinės moters pirkimo įpročiai, artėjant gimdymo dienai. Registras – įrašų žurnalas buvo tarsi laboratorija, kur jis galėjo patikrinti savo nujautimus ir įtarimus. Kiekviena būsima mama pateikdavo savo vardą, pavardę, partnerio vardą, pavardę ir būsimą gimdymo datą. „Target" duomenų bazė galėjo šią informaciją susieti su šeimos „Svečio ID". Tad kai tik viena iš šių moterų nusiperka kokią prekę internetu ar parduotuvėje, Pole'as, pasinaudodamas jos pateikta gimdymo data, gali nustatyti, koks buvo nėštumo laikotarpis tuo metu, kai ji tą prekę pirko. Netrukus jis sugalvojo modelį.

Jis suprato, kad besilaukiančios mamos apsipirkdavo nuspėjamai. Pavyzdžiui, losjonai. Daugelis žmonių perka losjonus, bet „Target" duomenų analitikas pastebėjo, kad moterys, įrašytos į kūdikių dovanų registrą, dažniausiai perka nepaprastai daug bekvapio losjono trečiąjį–šeštąjį nėštumo mėnesį. Kitas analitikas pastebėjo, kad kartais per pirmąsias dvidešimt savaičių dauguma nėščių moterų perka daug vitaminų – kalcio, magnio, cinko. Daugelis klientų kiekvieną mėnesį perka muilą ir vatos tamponus, bet kai moterys staiga ima pirkti daugybę bekvapio muilo ir vatos tamponų, be to, rankų valiklių ir neapsakomai daug frotė audinių – viską kartu, prabėgus keliems mėnesiams po to, kai pirko losjonus, magnį ir cinką, tai signalas, kad joms artėja gimdymo diena.

Pole'as, pasitelkęs duomenų naršyklę, galėjo nustatyti maždaug dvidešimt penkis skirtingus produktus, kurie, analizuojami drauge, leido jam tam tikra prasme pažvelgti į moters įsčias. Svarbiausia, jis galėjo įspėti apytikrį nėštumo laiką – trečdalį – ir nustatyti gimdymo metą, tad „Target" galėjo nusiųsti moteriai kuponus kaip tik tuo metu, kai jai buvo metas įsigyti naujų prekių. Kai Pole'as baigė dirbti, jo programa galėjo nustatyti beveik kiekvienos nuolatinės pirkėjos „nėštumo numatymo" balus.

Džeinė Vord, Atlantoje gyvenanti dvidešimt trejų metų mergina, nusipirkusi kakavos sviesto losjono, įsigijo ir gana didelį krepšelį, kad tilptų vystyklų maišas, cinkas, magnis ir žydras kilimėlis? Taigi 87 proc. tikimybė, kad ji nėščia ir kad jos gimdymo data bus rugpjūčio gale. Laiza Olter, gyvenanti Brukline, trisdešimt penkerių metų moteris, įsigijo penkias pakuotes frotė rankšluostėlių, butelį skalbiamųjų miltelių, tinkančių „jautriai odai", plačius džinsus, vitaminų, kurių sudėtyje yra Omega-3 riebalų rūgšties, ir daugybę kosmetinių priemonių odos drėgnumui palaikyti? Vadinasi, 96 proc. tikimybė, kad ji nėščia ir turbūt gimdys gegužę. Keitlin Paik, trisdešimt devynerių metų moteris, gyvenanti San Fransiske, nusipirko vaikišką sulankstomąją kėdutę su rateliais už 250 dolerių ir nieko daugiau? Ji turbūt perka dovaną draugės vaikeliui. Be to, jos demografiniai duomenys rodo, kad prieš porą metų išsiskyrė.

Pole'as pritaikė savo programą kiekvienai klientei, esančiai „Target" duomenų bazėje. Kai tai buvo atlikta, jis turėjo sąrašą dešimčių tūkstančių moterų, kurios tikriausiai yra nėščios ir kurias „Target" gali apipilti reklamomis, peršančiomis vystyklus, losjonus, vaikiškas loveles, vatos tamponus, motinystės laikotarpio darbužius kaip tik tuo metu, kai jų pirkimo įpročiai labai lankstūs. Jei bent dalis šių moterų ar jų vyrų pradės apsipirkti „Target", kompanija, be pagrindinio pelno, gaus papildomų milijonų.

Paskui, kai kompanija jau ketino paleisti šią reklamų laviną, kažkas iš rinkodaros skyriaus paklausė: o kaip moterys reaguos supratusios, kiek daug „Target" žino?

„Jei mes kam nors nusiųsime katalogą ir pasveikinsime: „Laimingi, sulaukę pirmojo vaikelio!", o jie bus niekada mums nesakę, kad laukiasi kūdikio, daugelis pasijus nejaukiai, – pasakojo man Pole'as. – Mes labai konservatyvūs dėl privatumo taisyklių laikymosi. Bet nors ir laikomės taisyklių, galime padaryti ką nors, kas privers žmones pasijusti nepatogiai."

Tokiam nerimui priežastis yra. Maždaug po metų nuo tada, kai Pole'as sukūrė nėštumo nustatymo modelį, į Minesotoje esančią „Target" parduotuvę atėjo vyriškis ir pareikalavo pasimatyti su administratoriumi. Jis laikė rankoje sugniaužęs reklamą. Ir buvo piktas.

„Mano dukra gavo paštu šitą! – piktinosi jis. – Ji dar tebesimoko vidurinėje mokykloje, o jūs jau siuntinėjate jai kuponus kūdikių drabužiams ir vaikiškoms lovelėms? Ar jūs stengiatės *paskatinti* ją pastoti?"

Administratorius neturėjo žalio supratimo, ką čia tas vyriškis tauzija. Jis dirstelėjo į voką. Taip, laiškas buvo adresuotas jo dukrai, o jame buvo įdėtos reklamos apie besilaukiančios motinos drabužius, vaiko kambario baldus, besišypsančių kūdikių, žvelgiančių motinoms į akis, paveikslėliai.

Administratorius atsiprašė, o paskui po kelių dienų paskambino ir dar sykį nuoširdžiai atsiprašė.

Tėvas kažkodėl buvo priblokštas.

„Pasikalbėjau su savo dukra, – sakė jis. – Pasirodo, mano namuose vyko šis tas, apie ką aš ničnieko nežinojau. – Jis giliai įkvėpė. – Ji gimdys rugpjūtį. Tai aš turiu jūsų atsiprašyti."

„Target" nėra vienintelė firma, kelianti rūpesčių vartotojams. Kitos kompanijos irgi būdavo puolamos, kad pasinaudoja duomenimis, nors darydavo tai ne taip įkyriai. Pavyzdžiui, 2011 m. Niujorko gyventojas padavė į teismą „McDonald's", CBS, „Mazda" ir „Microsoft". Jis apkaltino šių kompanijų reklamos skyrius, kad stebi vartotojų naudojimąsi internetu, norėdamos išstudijuoti jų vartojimo įpročius. Kalifornijoje pareikšta daugybė ieškinių „Target",

„Walmart“, „Victoria Secret“ ir kitiems mažmeninės prekybos tinklams dėl to, kad klausinėja pirkėjų pašto indeksų, kai šie pasinaudoja kredito kortelėmis, o paskui pasinaudoja ta informacija, kad sužinotų jų pašto adresą.

Pole'as ir jo kolegos suprato, kad pasinaudojimas duomenimis moterų nėštumui įspėti gali užtraukti viešųjų ryšių nemalonę. Tad kaip jie galėtų įteikti reklamas būsimoms mamoms neatskleisdami, kad jas šnipinėja? Kaip jūs galite pasinaudoti kieno nors įpročiais taip, kad jis nesuprastų, jog tyrinėjate kiekvieną jų gyvenimo detalę?*

* Šiame skyriuje informacija pagrįsta pokalbiais su daugiau kaip tuzinu dabartinių ir buvusių „Target“ darbuotojų. Daugelis jų norėjo likti anonimais ir bendravo slapta, nes bijojo keršto ar atleidimo iš darbo. „Target“ buvo suteikta proga peržvelgti ir atsiliepti į šiame skyriuje pateiktus pasakojimus, jų buvo paprašyta, kad leistų Svečio analizės skyriaus vadovams duoti interviu, kurį būtų galima įrašyti. Kompanija atsisakė to ir nenorėjo atsakyti į klausimus apie duomenų patikrinimą, išskyrus du laiškus. Pirmajame buvo rašoma: „Target“ kompanijos misija yra padaryti šį prekybos tinklą prioritetinį pirkėjams. Mes pateikiame savo klientams išskirtinės vertės prekes, nuolat atnaujinamas, suteikiame jiems išskirtinę patirtį, nuosekliai įgyvendindami savo pažadą „Tikėkis daugiau. Mokėk mažiau.“ Kadangi esame taip intensyviai susitelkę į šią misiją, daug investuojame į tai, kad suprastume mūsų svečių prioritetus. Todėl to siekdami išplėtojome daug tyrimo priemonių, kurios leidžia mums suprasti, kokios yra skirtingų demografinių grupių pirkimo tendencijos ir prioritetai. Mes naudojamės duomenimis, gaunamais šiomis priemonėmis, kad informuotume savo parduotuves dėl prekių išdėstymo, produktų atrankos, reklamos ir kuponų. Ši analizė leidžia „Target“ suteikti svarbią apsipirkimo patirtį savo klientams. Pavyzdžiui, atliekant transakcijas parduotuvėje, mūsų tyrimo priemonės leidžia numatyti svarbius pasiūlymus individualiems klientams, pagrįstus jų įsigijimais, tai gali būti įteikta kartu su kvitais. Be to, tokios programos kaip kūdikių registras padeda „Target“ suprasti, kaip bėgant laikui keičiasi klientų poreikiai, leidžia mums pateikti naujoms mamoms pinigų sutaupančius kuponus. Mes įsitikinę, kad šios pastangos tiesiogiai duoda naudos mūsų klientams, nes pateikiame daugiau to, ko jiems reikia ir ko jie nori „Target“ prekybos centre, o „Target“ irgi laimi, nes sukuria tvirtesnį ištikimų klientų tinklą, paskatina dažnesnį apsipirkimą, padidina pardavimą ir pelną.“ Antrajame laiške buvo rašoma: „Beveik visiems jūsų teiginiams būdinga netiksli informacija, jų paviešinimas suklaidintų visuomenę. Mes neketiname nagrinėti kievieno sakinio. „Target“ žiūri į savo teisėtus įsipareigojimus rimtai ir laikosi visų federalinių ir valstybės įstatymų, kartu ir tų, kurie susiję su informacijos apie sveikatą slaptumo saugojimu.“ (Aut. past.)

II.

2003 m. vasarą „Arista Records" reklamos direktorius Steve'as Bartelsas pradėjo skambinėti radijo laidų vedėjams ir kalbėti jiems apie naują dainą, kuri, jo manymu, jiems patiktų. Tai buvo hiphopo dueto „OutKast" daina „Hey Ya!"

Ši daina buvo linksmas fanko, roko ir hiphopo stiliaus derinys, kartu su trupučiu „Big Band" svingo – vienos populiariausių grupių pasaulyje. Per radiją ji skambėjo kaip niekas kitas. „Kai pirmą kartą ją išgirdau, man ant rankų pasišiaušė plaukai, – pasakojo man Bartelsas. – Ji *skambėjo* kaip populiariausia daina, kaip tokia daina, kurią išgirdęs prie baro galėtum klausytis metų metus." „Arista" vadovai vienbalsiai niūniavo vieni kitiems koridoriuose: „Sukrėsk jį kaip „Polaroido" nuotrauka." *Ši daina*, jų manymu, *bus tikras lobis.*

Žinoma, tokia nuomonė buvo pagrįsta ne vien intuicija. Tuo metu įrašų verslas patyrė permainų, panašių į duomenų apdorojimą, atliekamą „Target" ir kitose firmose. Kaip mažmenininkai pasinaudojo kompiuterių algoritmais, kad numatytų klientų įpročius, taip muzikos bei radijo vadovai pasinaudojo kompiuterinėmis programomis, kad numatytų klausytojų įpročius. Kompanija „Polyphonic HMI" – dirbtinio intelekto ekspertų ir statistikų būrys, įsikūręs Ispanijoje – sukūrė programą, vadinamą „Hit Song Science", kuri analizavo matematines melodijų charakteristikas ir prognozavo jų populiarumą. Lygindama tempą, melodiją, garso aukštį, akordų seką ir kitus konkrečios dainos ypatumus su tūkstančių populiarių dainų, saugomų „Polyphonic HMI" duomenų bazėje, ši programa galėjo pateikti balus, rodančius, ar melodija bus palankiai sutikta.

Ši programa padėjo numatyti, kad Norah Jones albumas „Come away" taps hitu, nors daugelis jį laikė nesvarbiu. (Jo buvo parduota 10 mln. egzempliorių ir jis laimėjo 8 „Grammy" apdovanojimus). Ji padėjo numatyti, kad Santanos daina „Why Don't You and I" bus

populiari, nors laidų vedėjai tuo abejojo. (Ši daina užėmė 3 vietą iš 40-ies geriausiųjų „Billboard“ sąraše.)

Kai radijo stočių direktoriai per šią programą paleido „Hey Ya!“, jos balai buvo geri. Išties netgi puikūs: vieni iš pačių didžiausių.

„Hey Ya!“, kaip rodė algoritmai, sulauks stulbinamos sėkmės.

2003 m. rugsėjo 4 d. geriausiu radijo laiku 19 val. 15 min. „Top 40“ stotis WIOQ Filadelfijoje paleido per radiją „Hey Ya!“ Tą savaitę eteryje ji nuskambėjo septynis kartus, o tą mėnesį – trisdešimt septynis kartus.

Tuo metu kompanija „Arbitron“ tikrino naujas technologijas, kurios leido išsiaiškinti, kiek žmonių klausosi konkrečios radijo stoties tuo momentu, kiek sykių perjungia ar išjungia stotį skambant konkrečiai dainai. WIOQ buvo viena iš radijo stočių, įtrauktų į patikrinimą. Stoties vadovai buvo įsitikinę, kad daina „Hey Ya!“ išlaikys klausytojus prilipusius prie radijo.

Sugrįžo atsakymas.

Klausytojai ne tik paprasčiausiai nemėgo „Hey Ya!“. Jie tiesiog jos taip nepakentė, kad kone trečdalis jų išjungdavo stotį pasiklausę tos dainos trisdešimt sekundžių. Ir ne tik šią stotį. Visoje šalyje, Čikagoje, Los Andžele, Finikse, Siatle, per kokią tik radijo stotį nuskambėdavo „Hey Ya!“, daugybė klausytojų išjungdavo radiją.

„Kai pirmą kartą ją išgirdau, maniau, tai bus populiari daina, – pasakojo Johnas Garabedianas, „Top 40“ radijo programos, kurios kiekvieną savaitgalį klausydavosi daugiau kaip 2 mln. žmonių, šeimininkas. – Tačiau ji skambėjo kitaip nei visos dainos, tad kai kurie žmonės tiesiog siuto ją išgirdę. Vienas vaikinas man pasakė, kad tai pati prasčiausia daina, kokią tik jis yra kada girdėjęs. Žmonės klausosi „Top 40“, nes nori išgirsti patinkančias dainas arba dainas, kurios skamba panašiai kaip jų mėgstamos. Kai išgirsta kažką visiškai skirtinga, jie tiesiog įsižeidžia. Jie nenori nieko nepažįstamo.“

„Arista" išleido daug pinigų „Hey Ya!" reklamai. Muzikos pramonei ir radijui reikėjo, kad ji sulauktų pasisekimo. Hitai uždirba milijonus – ne tik todėl, kad žmonės perka pačią dainą, bet ir todėl, kad hitas gali atitraukti klausytojus nuo vaizdo žaidimų ir interneto ir privilioti prie radijo. Hitas gali parduoti sportinius automobilius per TV ir drabužius madingose moderniose parduotuvėse. Hitai yra šaltinis daugybės pinigų leidimo įpročių, kuriais remiasi reklamuotojai, TV stotys, barai, šokių klubai – netgi tokios technologijų firmos kaip „Apple".

Taigi viena iš laukiamiausių dainų – melodija, kuri, kaip numatė algoritmai, turėjo tapti metų daina, žlugo. Radijo programų direktoriai desperatiškai ieškojo, kas padėtų „Hey Ya!" paversti hitu.

•••

Šis klausimas – kaip paversti dainą hitu – buvo tikras galvosūkis muzikos pramonei nuo pat jos pradžios, bet tik per pastaruosius kelis dešimtmečius žmonės ėmė rasti mokslinių atsakymų. Vienas iš pionierių buvo radijo stoties vadybininkas Richas Meyeris. 1985 m. jis drauge su žmona Nancy Čikagoje esančių savo namų rūsyje įsteigė kompaniją „Mediabase". Kas rytą juodu atsibusdavo, surinkdavo iš radijo stočių juostas, kurios būdavo įrašytos vakar įvairiuose miestuose, ir skaičiuodavo bei analizuodavo kiekvieną leistą dainą. Tada Meyeriai išspausdindavo kassavaitinį informacinį biuletenį, pažymėdami, kurios melodijos populiarumas išaugo ar sumažėjo.

Pirmaisiais metais informacinis biuletenis turėjo tik maždaug šimtą prenumeratorių, tad Meyeris su žmona dėjo visas pastangas, kad kompanija nežlugtų. Tačiau kai vis daugiau radijo stočių pradėjo remtis Meyerio įžvalgomis, norėdamos prisivilioti daugiau klausytojų – ir ypač ištyrinėdavo formuluotes, kuriomis jis aiškindavo klausymosi tendencijas, jo informacinis biuletenis – duomenys, kuriuos

pardavinėjo „Mediabase", o paskui ir kitos panašios paslaugos, kurias teikė augančios muzikos pramonės duomenis analizuojantys konsultantai, nuodugniai pakeitė radijo stočių veiklą.

Vienas iš galvosūkių, kuriuos Meyeris labiausiai mėgo, buvo išsiaiškinti, kodėl klausydamiesi tam tikrų dainų žmonės niekada neperjungia radijo stoties. Laidų vedėjai jas vadindavo „kibiomis". Meyeris per tuos metus buvo atradęs šimtus tokių dainų, mėgindamas perprasti principus, kurie daro jas populiarias. Jo kabinetas buvo pilnas grafikų ir diagramų, vaizduojančių įvairių kibių dainų ypatybes. Jis visada ieškodavo naujų būdų įvertinti dainų kibumui, ir kai buvo paleista „Hey Ya!", pradėjo eksperimentuoti su naujų įžvalgų ieškančios firmos „Arbitron" atlikto testo duomenimis.

Kai kurios kibiausios to meto dainos buvo tokios dėl akivaizdžių priežasčių – pavyzdžiui, Beyoncé „Crazy in Love" ir Justino Timberlake'o „Señorita" buvo ką tik paleistos ir jau nepaprastai populiarios, bet jos buvo garsių muzikos žvaigždžių dainos, tad jų populiarumas suprantamas. Kitos dainos buvo kibios dėl visiškai nesuprantamų priežasčių. Pavyzdžiui, kai radijo stotys 2003 m. vasarą paleisdavo Blu Cantrell „Breathe", beveik niekas neperjungdavo stoties. Ši daina labai greitai pamirštama, ritmiška, vedėjams ji atrodė tokia nuobodi ir blanki, kad daugelis jų ją paleisdavo nenoromis, kaip pasakojo muzikiniuose straipsniuose. Bet kažkodėl, vos tik ji būdavo paleidžiama per radiją, žmonės jos klausydavosi, nors per viešosios nuomonės apklausą ir prisipažindavo, kad ji nėra jų labai mėgstama. Arba pagalvokite apie „3 Doors Down" grupės dainą „Here Without You", apie beveik bet kurią grupės „Maroon 5" dainą. Šios grupės yra tokios bespalvės ir niekuo neišsiskiriančios, jog kritikai ir klausytojai sugalvojo naują muzikinę kategoriją – „vonios rokas", kad apibrėžtų jų drungnus garsus. Tačiau kai jos skambėdavo per radiją, niekas neperjungdavo stoties kanalo.

Dar buvo dainų, kurių klausytojai aktyviai *nemėgo*, tačiau jos vis tiek buvo kibios. Tarkime, Christinos Aguileros ar Celine Dion. Per apklausas vyrai klausytojai sakydavo, kad jie nepakenčia Celine Dion ir jos dainų. Tačiau kai ta daina skambėdavo per radiją, jie jos neišjungdavo. Los Andželo rinkoje radijo stotys, kurios nuolat paleisdavo Celine Dion dainą baigiantis kiekvienai valandai – kai būdavo nustatomas klausytojų skaičius – galėjo garantuotai padidinti savo klausytojų skaičių bent 3 proc., o tai radijo pasaulyje milžiniškas skaičius. Vyrai klausytojai turbūt *manė*, kad jie nemėgsta Celine Dion dainų, tačiau kai jos skambėdavo, jie likdavo prilipę prie radijo.

Vieną vakarą Meyeris atsisėdo ir pradėjo klausytis kibių dainų – vienos po kitos, daugybę kartų. Taip darydamas jis pastebėjo jų panašumą. Dainos išties neskambėjo panašiai. Vienos jų buvo baladės, kitos – popmelodijos. Tačiau visos jos atrodė panašios tuo, kad kiekviena skambėjo tiksliai taip, kaip Meyeris ir tikėjosi išgirsti tą konkretų žanrą. Jos skambėjo taip, tarsi būtų *pažįstamos* – kaip ir visos kitos per radiją, – tik šiek tiek nugludintos, šiek tiek arčiau aukso vidurio – tobulos dainos.

„Kai kurios stotys atliks tyrimus skambindamos klausytojams telefonu ir grodamos dainų fragmentus, o klausytojai sakys: „Aš tai girdėjau tūkstančius kartų. Jau esu nuo to pavargęs, – pasakojo man Meyeris. – Tačiau kai tai grojama per radiją, jūsų pasąmonė teigia: „Aš žinau šitą dainą! Girdėjau ją daugybę kartų! Galiu ją drauge sudainuoti!“ Kibios dainos yra kaip tik tai, ką jūs tikitės išgirsti per radiją. Jūsų smegenys slapta nenumaldomai trokšta tos dainos, nes ji tokia pažįstama, tokia artima visoms kitoms, kurias iki šiol esate girdėjęs ir pamėgęs. Ji tiesiog deramai skamba.“
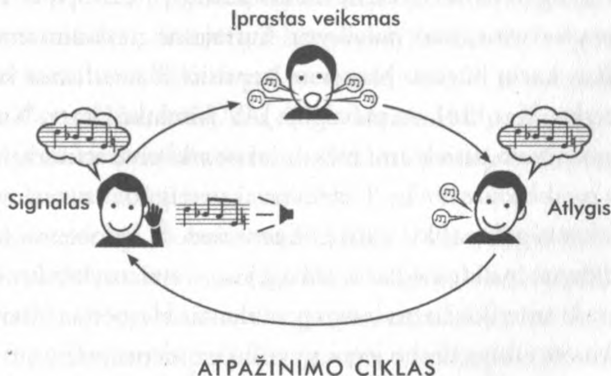
Yra įrodymų, kad pirmenybės atidavimas tam, kas skamba „pažįstamai“, yra mūsų neurologijos vaisius. Mokslininkai yra tyrę muzikos klausančių žmonių smegenis ir aptikę, kurios nervų sritys

yra įtrauktos, kai reikia suvokti akustinius stimulus. Muzikos klausymasis suaktyvina daugybę smegenų sričių, kartu ir klausos srities smegenų žievę, tarpinių smegenų gumburą, aukštutinę parietalinę smegenų žievę. Tos pačios zonos susijusios ir su modelio atpažinimu, jos padeda nuspręsti, į kuriuos įvesties duomenis kreipti dėmesį, o kurių nepaisyti. Kitaip tariant, tos smegenų sritys, kurios padeda suvokti muziką, sudarytos taip, kad ieškotų šablonų ir to, kas pažįstama. Tai atrodo prasminga. Juk muzika yra sudėtinga. Daugybė tonų, stilių, garso aukščių, susiliejančių melodijų, besirungiančių garsų kone kiekvienoje dainoje – ar kalbos triukšmingoje gatvėje – taip smarkiai užlieja, kad jei smegenys negebėtų susitelkti į vienus garsus ir nepaisyti kitų, viskas atrodytų kaip triukšmas ir kakofonija.

Mūsų smegenys nenumaldomai trokšta rasti muzikoje tai, kas pažįstama, nes pažįstamumas leidžia mums išgirsti ir nebūti atitrauktiems kitų garsų. Kaip MIT mokslininkai atrado, kad elgesio įpročiai apsaugo mus nuo slegiančios naštos priimti sprendimus kiekvieną dieną, taip ir klausymosi įpročiai egzistuoja todėl, kad be jų būtų neįmanoma nuspręsti, ar turėtume susitelkti į savo vaiko balsą, ar į trenerio švilpuką, ar į triukšmą iš gatvės per šeštadienio futbolo varžybas. Klausymosi įpročiai leidžia mums nesąmoningai atskirti svarbius triukšmus nuo tokių, kurių galima nepaisyti.

Štai kodėl dainos, kurios skamba „pažįstamai", – nors jūs niekada nesate jų girdėjęs, – yra kibios. Mūsų smegenys sukonstruotos taip, kad atiduotų pirmenybę girdimiems šablonams, kurie atrodo panašūs į tai, ką jau esame girdėję. Kai Celine Dion išleidžia naują dainą – ir ji skamba taip, kaip ir bet kuri kita jos dainuojama, kaip ir visos dainos, skambančios per radiją, – mūsų pasąmonė trokšta dainos atpažįstamumo, ir taip ji tampa kibi. Galite niekada nenueiti į Celine Dion koncertą, bet klausysitės jos dainų per radiją, nes kaip tik tai *tikitės* išgirsti važiuodamas automobiliu į darbą. Tos dainos tobulai atitinka jūsų įpročius.

Ši įžvalga padėjo paaiškinti, kodėl „Hey Ya!" nebuvo populiari daina per radiją, nors „Hit Songs Science" ir muzikos pramonės direktoriai buvo įsitikinę, kad ji taps hitu. Bėda buvo ne ta, kad „Hey Ya!" – prasta daina. Bėda buvo ta, kad „Hey Ya!" *nebuvo pažįstama*. Radijo klausytojai, kaskart išgirdę naują dainą, nenorėjo daryti sprendimo. Jų smegenys norėjo laikytis įpročio. Dažniausiai mes iš tiesų nesirenkame, ar daina mums patinka, ar ne. Tai pareikalautų per daug proto pastangų. Mes veikiau reaguojame į signalus („Tai skamba taip kaip ir visos kitos dainos, kurios man patinka") ir atlygį („Smagu niūniuoti kartu") nė nesusimąstydami – arba pradedame pritarti, arba perjungiame radijo stotį.



ATPAŽINIMO CIKLAS

Iš tiesų „Arista" ir radijo laidų vedėjai susidūrė su panašia problema, su kuria susidūrė Andrew Pole'as „Target" prekybos tinkle. Klausytojai yra laimingi sėdėdami ir klausydami dainos, apie kurią gali pasakyti, kad ji jiems nepatinka, kol ji panaši į tas, kurias jie yra girdėję anksčiau. Nėščios moterys yra laimingos galėdamos pasinaudoti kuponais, kuriuos gauna paštu, jei tie kuponai neatskleidžia, kad „Target" šnipinėja, kas darosi jų įsčiose, nes tai nepažįstama ir šiurpu. Kupono gavimas, parodantis, kad „Target" žino, jog esi nėščia, neatitinka to, ko klientės tikisi. Tai tas pats, kas pasakyti

keturiasdešimt dvejų metų investicijų bankininkui, kad jis pritardamas niūniuoja Celine Dion dainą. Jis įsižeis.

Tad kaip laidų vedėjai įtikina klausytojus prilipti prie tokios dainos kaip „Hey Ya!“ taip ilgai, kad ji taptų pažįstama? Kaip „Target“ įtikina nėščias moteris naudotis vystyklų kuponais neišsiduodami?

Ogi tai, kas nauja, aprengdami senais drabužiais, ir tai, kas nepažįstama, paversdami tuo, kas pažįstama.

III.

XX a. penktojo dešimtmečio pradžioje JAV vyriausybė pradėjo plukdyti daug savo šalies ūkių mėsos atsargų į Europą ir Ramiojo vandenyno sritis, kad palaikytų Antrajame pasauliniame kare kovojančius karių būrius. Namuose kepsniai ir kiaulienos kotletai pradėjo nykti. Kai 1941 m. pabaigoje JAV įsitraukė į karą, Niujorko restoranuose buvo patiekiami mėsainiai su arkliena, atsirado juodoji naminės paukštienos rinka. Federaliniai pareigūnai sunerimo, kad užsitęsęs karas gali palikti naciją be proteino. Ši „problema JAV darėsi vis didesnė ir didesnė karui įsibėgėjus, – vyriausybės brošiūroje 1943 m. rašė amerikiečiams buvęs prezidentas Herbertas Hooveris. – Mūsų ūkiuose stinga darbo jėgos gyvulių bandoms prižiūrėti o mes turime siųsti maisto atsargas britams ir rusams. Mėsa ir lašiniai yra tokia pat ginkluotė šiame kare kaip tankai ir lėktuvai.“

Susirūpinęs Gynybos departamentas kreipėsi į tuzinus pačių geriausių sociologų, psichologų ir antropologų – tarp jų į Margaret Mead ir Kurtą Lewiną, kurie taps įžymiais mokslininkais akademikais – ir davė jiems užduotį: išsiaiškinti, kaip įtikinti amerikiečius valgyti subproduktus. Kaip paskatinti namų šeimininkes patiekti savo vyrams ir vaikams proteino turinčias kepenėles, širdis, inkstus, smegenis, skrandžius ir žarnas, kurių lieka po to, kai šonkauliukai, krūtinėlės ir jautienos kepsniai iškeliauja kitapus vandenyno.

Tuo metu subproduktai Amerikoje nebuvo populiarūs. Vidurinės klasės moterys 1940-aisiais verčiau būtų badavusios, negu sugadinusios savo pietų stalą liežuviu ar žarnokais. Taigi kai 1941 m. mokslininkai, pasamdyti Mitybos įpročių komiteto, susitiko pirmą kartą, jie išsikėlė tikslą nustatyti kultūrinius barjerus, kurie neleidžia amerikiečiams valgyti subproduktų. Galiausiai buvo išspausdinta daugiau kaip 200 tyrimų ir jų esmė buvo tas pats atradimas: norint pakeisti žmonių mitybą, tai, kas atrodo neįprasta, egzotiška, turi tapti įprasta. O kad taip įvyktų, jūs turite tai paslėpti kasdieniame valgyje.

Kad įtikintų amerikiečius valgyti kepenėles ir inkstus, namų šeimininkės turėjo mokėti pagaminti valgius taip, kad jie kiek tik įmanoma atrodytų, kvepėtų ir būtų tokie pat skanūs kaip tie valgiai, kuriuos jų šeimos tikisi išvysti ant pietų stalo, – nusprendė mokslininkai. Pavyzdžiui, kai Ūkio dalies Maitinimo poskyris – žmonės, atsakingi už kareivių maitinimą – 1943 m. pradėjo tiekti kareiviams šviežius kopūstus, niekas jų nevalgė. Tad valgyklos pjaustė ir virė tuos kopūstus, kol jie ėmė atrodyti kaip ir visos kitos daržovės ant kareivio padėklo – ir tuomet kareiviai valgė juos nesiskųsdami. „Kareiviai labiau valgys maistą, tiek pažįstamą, tiek ne, kai jis paruoštas panašiai į ankstesnį ir patiekiamas taip, kaip jie įpratę", – rašė šiuolaikiniai tyrėjai, įvertinę tas studijas.

Amerikiečių mitybos pakeitimo paslaptis, nusprendė Mitybos įpročių komitetas, yra pažįstamumas. Netrukus namų šeimininkės gaudavo iš vyriausybės laiškų, kuriuose buvo prašoma „kiekvieną vyrą nudžiuginti žlėgtainiu ir kepenų paštetu". Mėsininkai pradėjo dalyti receptus, kuriuose buvo paaiškinta, kaip iš kepenų pagaminti maltos mėsos kepsnį. Prabėgus keleriems metams po Antrojo pasaulinio karo pabaigos Mitybos įpročių komitetas buvo paleistas. Tačiau tuomet jau plaučkepeniai buvo visiškai įtraukti į amerikiečių valgiaraštį. Vienas tyrimas parodė, kad per karą jų suvartojimas padidėjo 33 procentais.

1955 m. jis padidėjo iki 50 procentų. Inkstai tapo pagrindiniu produktu ant pietų stalo. Kepenėlės buvo skiriamos ypatingoms progoms. Amerikiečių pietų valgiai pasikeitė taip smarkiai, kad subproduktai tapo komforto ženklu.

Nuo tada JAV vyriausybė ne kartą dėjo pastangas, kad pagerintų savo piliečių mitybą. Pavyzdžiui, buvo organizuota kampanija „Penki per dieną", skirta paskatinti JAV žmones suvalgyti per dieną penkis vaisius ar daržoves pagal Žemės ūkio ministerijos sveikos mitybos piramidę, pirkti neriebius sūrius ir pieną. Niekas nesilaikė šių atradimų. Niekas nemėgino užmaskuoti savo rekomendacijų – įterpti jų į esamus įpročius, todėl visos šios kampanijos žlugo. Vienintelė vyriausybinė programa, kada nors sukėlusi ilgalaikius amerikiečių mitybos pokyčius, buvo subproduktų išpopuliarinimas XX a. penktajame dešimtmetyje.

Tačiau radijo stotys ir didžiulės kompanijos – tarp jų ir „Target" – yra šiek tiek supratingesnės.

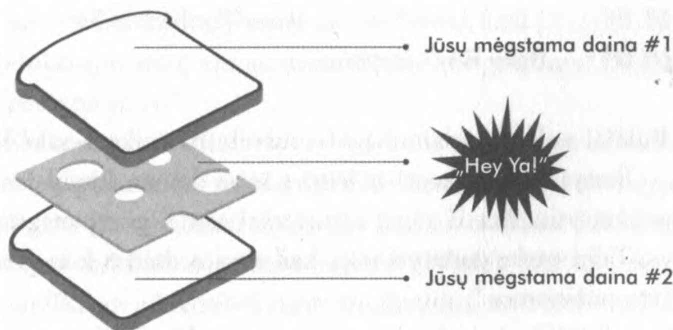
•••

Radijo laidų vedėjai suprato, kad, norėdami paversti „Hey Ya!" hitu, jie turi padaryti šią dainą pažįstamą. O kad taip įvyktų, reikia kažko ypatingo.

Bėda ta, kad kompiuterinės programos, kaip antai „Hit Song Science", labai tiko žmonių įpročiams numatyti, bet kartais algoritmai atrasdavo tokius įpročius, kurie dar nebuvo išryškėję, ir kai kompanija remiasi įpročiais, kurių mes dar neįgijome arba kurių – deja – nenorime pripažinti patys sau, tarkim, savo slapto prisirišimo prie sentimentalių baladžių, ji rizikuoja sužlugdyti savo verslą. Jeigu bakalėjos prekių parduotuvė giriasi: „Mes turime didžiulį asortimentą cukruotų javainių ir ledų!", pirkėjai neužeina. Jei mėsininkas sako: „Štai žarnos jūsų pietų stalui", XX a. penktojo dešimtmečio namų

šeimininkės verčiau patieks orkaitėje, dengtame inde, troškintą tuną. Kai radijo stotis giriasi: „Celine Dion kas pusę valandos!", niekas neįjungia radijo. Taigi prekybos centro savininkas reklamuoja ir giria savo obuolius ir pomidorus (bet pasirūpina, kad traukdami prie kasų praeitumėte ir pro „M&M's" bei „Häagen-Dazs"), mėsininkas XX a. penktajame dešimtmetyje vadina kepenis „naujuoju kepsniu", o radijo laidų vedėjas ramiai paleidžia dainą iš „Titaniko".

„Hey Ya!" turi tapti įsitvirtinusių klausymosi įpročių dalimi, tada ji taps hitu. O kad taptų įpročio dalimi, ji turi būti iš pradžių šiek tiek užmaskuota, lygiai taip, kaip namų šeimininkės užmaskuodavo inkstus, pagaminusios iš jų maltos mėsos kepsnį. Tad WIOQ Filadelfijoje – kaip ir kitų šalies radijo stočių – vedėjai pradėjo įterpti „Hey Ya!" tarp kitų dviejų populiarių dainų – tarsi į sumuštinį. „Dabar tai vadovėlinė tiesa, – pasakojo Tomas Websteris, radijo konsultantas. – Grok naują dainą tarp dviejų visuotinai populiarių hitų."



Bet radijo laidų vedėjai neleisdavo „Hey Ya!" greta bet kurio kito hito. Įterpdavo ją tarp tokių dviejų dainų, kurias Richas Meyeris laikė labai kibiomis: Blu Cantrell, grupių „3 Doors Down", „Maroon 5", Christinos Aguileros. (Kai kurios stotys iš tiesų buvo tokios uolios, kad paleisdavo tą pačią dainą du kartus.)

Pažvelkime į 2003 m. rugsėjo 19 d. WIOQ leistų dainų sąrašą:

11. 43 „Here Without You“, grupė „3 Doors Down“;
11. 54 „Breathe“, Blu Cantrell;
11. 58 „Hey Ya!“, duetas „OutKast“;
12. 01 „Breathe“, Blu Cantrell.

Arba spalio 16 d. dainų sąrašą:

9. 41 „Harder to Breathe“, grupė „Maroon 5“;
9. 45 „Hey Ya!“, duetas „OutKast“;
9. 49 „Can't Hold Us Down“, Christina Aguilera;
10. 00 „Frontin'“, Pharrell.

Lapkričio 12 d.:

9. 58 „Here Without You“, grupė „3 Doors Down“;
10. 01 „Hey Ya!“, duetas „OutKast“;
10. 05 „Like I Love You“, Justinas Timberlake'as;
10. 09 „Baby Boy“, Beyoncé.

„Puikiai sudarytas dainų sąrašas sušvelnina riziką, – sakė Websteris. – Stotys turi rizikuoti ir leisti naujas dainas, kitaip žmonės liausis klausytis. Bet iš tiesų klausytojai nori išgirsti mėgstamas dainas. Taigi turite padaryti taip, kad naujos dainos kuo greičiau atrodytų pažįstamos.“

Kai WIOQ pirmą kartą pradėjo groti „Hey Ya!“ rugsėjo pradžioje – dar neįterpusi jos tarp dviejų kibių dainų, 26,6 proc. klausytojų perjungė radijo stotį vos ją išgirdę. Spalį, paleidus ją tarp dviejų kibių dainų, išjungiančiųjų ar perjungiančiųjų radijo stotį teliko 13,7 procento. O gruodį – tik 5,7 procento. Kitos šalies radijo stotys pasinaudojo tokiu pat sumuštinio metodu ir išjungiančių radiją žmonių taip pat sumažėjo.

Besiklausydami tos dainos žmonės prie jos priprato, ji tapo jiems pažįstama. Kai „Hey Ya!" tapo populiari, WIOQ ją paleisdavo kone 15 kartų per dieną. Žmonių klausymosi įpročiai pasikeitė ir virto lūkesčiu – nenumaldomu troškimu, netgi susidarė „Hey Ya!" įprotis. Ši daina buvo pristatyta „Grammy" apdovanojimams, jos parduota 5,5 mln. albumų, ji uždirbo radijo stotims milijonus dolerių. „Šis albumas įtvirtino „OutKast" žvaigždžių panteone, – pasakojo man Bartelsas, reklamos direktorius. – Daina buvo jų prisistatymas klausytojams, be hiphopo. Kai jų dainą atlieka kitas dainininkas ir sako man: „Tuoj bus „Hey Ya!", tai teikia tokį pasitenkinimą."

•••

Kai Andrew Pole'as sukūrė nėštumo numatymo programą ir kai nustatė tūkstančius klienčių, kurios tikriausiai buvo nėščios, o kažkas pasakė, kad kai kurios jų – išties dauguma – šiek tiek nusimena gavusios reklaminį skelbimėlį, atskleidžiantį, kad „Target" žino jų reprodukcinį statusą, visi nusprendė žengti žingsnį atgal ir apgalvoti savo pasirinkimus.

Rinkodaros skyrius manė, kad būtų išmintinga atlikti kelis mažus eksperimentus prieš pradedant kampaniją visoje šalyje. Jie galėjo nusiųsti specialiai sukurtus laiškus mažoms klienčių grupėms, tad atsitiktinai parinko moteris iš Pole'o nėščiųjų sąrašo ir pradėjo tikrinti reklaminių skelbimų derinius, norėdami pasižiūrėti, kokia bus reakcija.

„Mes galime nusiųsti kiekvienai klientei reklaminį lankstinuką, sukurtą specialiai jai: „Štai ką jūs pirkote praėjusią savaitę, dovanojame jums kuponą", – pasakojo man vienas iš „Target" vadovų, susipažinęs su Pole'o nėštumo numatymo programa. – Mes tai darome visą laiką su bakalėjinėm prekėm. Tačiau pastebėjome, kad kai kurių moterų reakcija į tokias gudrybes būna bloga, kai tą patį

padarome su nėščiųjų prekėmis. Tada ėmėme įterpti ir tokių skelbimų, kurių reklamuojamų prekių nėščios moterys niekada nepirks, tad reklaminiai kūdikių prekių lankstinukai atrodydavo atsitiktiniai. Greta vystyklų reklamos įdėdavome žoliapjovės reklamą. O greta kūdikių drabužių įdėdavome reklamą vyno taurėms. Tuomet atrodydavo, kad visos reklamuojamos prekės parinktos atsitiktinai.

Ir pamatėme: jei nėščia moteris mano, kad nėra šnipinėjama, ji pasinaudos kuponais. Ji tiesiog manys, kad visi kiti jos kvartale gavo tokius pačius vokus su vystyklų ir vaikiškų lovelių reklamomis. Kol mes jos nešnipinėjame, tai suveikia."

Atsakymas į „Target" ir į Pole'o klausimą – kaip reklamuoti nėščiai moteriai prekes neišsiduodant, kad žinai apie jos nėštumą – toks pat kaip ir tas, kuriuo pasinaudojo laidų vedėjai, norėdami klausytojus pripratinti prie „Hey Ya!" „Target" pradėjo vystyklų kuponus kišti kaip į sumuštinį tarp prekių, netinkančių nėščiosioms, tuomet reklaminiai skelbimėliai atrodydavo patogūs, anonimiški, pažįstami. „Target" užmaskavo tai, ką žinojo.

Netrukus „Target" siūlomų „Mamos ir vaiko" prekių pardavimas nepaprastai išaugo. Kompanija tų prekių pardavimo neišskyrė į atskirą poskyrėlį, bet nuo 2002 m. (kai buvo pasamdytas Pole'as) iki 2009 m. „Target" bendrosios pajamos išaugo nuo 44 mlrd. iki 65 milijardų. 2005 m. kompanijos prezidentas Greggas Steinhafelis pasigyrė investuotojams, kad kompanija daugiau dėmesio skiria daiktams ir kategorijoms, kurie patenkina ypatingus klientų segmentus, tarkime, mamos ir vaiko.

„Kadangi mūsų duomenų bazė darosi vis sudėtingesnė ir įmantresnė, „Target" paštas tapo naudinga priemone reklamuoti vertingiems ir patogiems produktams ypatingiems klientų segmentams, kaip antai naujos mamos ar paaugliai, – kalbėjo jis. – Pavyzdžiui, „Target Baby" gali lydėti gyvenimo periodus nuo prenatalinės stadijos iki kėdučių automobiliuose ir vaikiškų sulankstomųjų kėdučių

su rateliais. 2004 m. „Target Baby" tiesioginio pašto programa gerokai padidino apsilankymų ir pardavimų skaičių."

Naujós dainós, naujo maisto, naujos vaikiškos lovelės pardavimas pamoko to paties: jeigu naujoves susieji su senais įpročiais, žmonėms lengviau jas priimti.

IV.

Ši pamoka naudinga ne tik didelėms bendrovėms, valstybinėms įstaigoms ar radijo stočių savininkams, trokštantiems manipuliuoti mūsų skoniu. Tos pačios įžvalgos tinka ir mūsų gyvenimo būdui pakeisti.

Pavyzdžiui, 2000 m. viena didžiausių šalyje nepelno organizacijų YMCA* pasamdė du statistikus, kad šie pasinaudotų savo gebėjimais iš duomenų nuspėti ateitį ir taip būtų galima pasaulį paversti sveikesne vieta. YMCA turi JAV daugiau nei 2 600 padalinių, dauguma jų – sporto klubai ir bendruomenės centrai. Maždaug prieš dešimtmetį organizacijos vadovai pradėjo nerimauti, kaip išlikti konkurencingiems. Jie paprašė socialinių mokslų žinovo ir matematiko – Billo Lazaruso ir Deano Abotto – padėti.

Abu vyrai surinko duomenis iš daugiau kaip 150 000 YMCA narių apklausų, kurios buvo atliktos ir surinktos per metus, ir ėmė ieškoti dėsningumų. YMCA vadovų tradicinė galvosena buvo tokia: žmonės nori puikios treniruočių įrangos ir modernių paslaugų. YMCA išleido milijonus dolerių svarmenų kilnojimo salėms ir jogos studijoms įrengti. Tačiau kai buvo išanalizuotos apklausos, paaiškėjo, kad nors paslaugos patrauklumas ir treniruoklių pasiekiamumas iš pradžių galėjo paskatinti žmones įsilieti į asociaciją, juos ten ilgėliau išlaikydavo visai kas kita.

* *Young Men's Christian Association* (YMCA) – Jaunųjų krikščionių asociacija. (Angl.) (Vert. past.)

Narių išsaugojimas, kaip rodė duomenys, buvo susijęs su emociniais veiksniais, kaip antai: ar darbuotojai žinojo narių vardus, ar pasisveikindavo, kai šie įžengdavo. Pasirodo, žmonės dažnai eina į sporto klubą ieškodami ryšių su kitais žmonėmis, o ne bėgtakio. Jeigu narys susiranda draugą YMCA, kur kas tikėtiniau, kad jie abu ateis į treniruotes. Kitaip tariant, žmonės, kurie įstoja į šią asociaciją, turi tam tikrų socialinių įpročių. Jei YMCA juos patenkindavo, nariai būdavo laimingi. Tad jei YMCA norėjo paskatinti žmones sportuoti, reikėjo pasinaudoti tais modeliais, kurie jau gyvavo, ir pamokyti darbuotojus įsiminti narių vardus. Tai panaši pamoka, kurią išmoko „Target" ir radijo laidų vedėjai: parduoti naują įprotį, – šiuo atveju treniruotę, – įvyniotą į tai, ką žmonės jau pažįsta ir mėgsta, pavyzdžiui, eiti ten, kur lengva rasti draugų.

„Mes įminėme mįslę, kaip išlaikyti žmones sporto klubuose ir salėse, – pasakojo man Lazarusas. – Žmonės nori lankytis ten, kur gali patenkinti socialinius poreikius. Subūrus žmones į treniruočių grupes didesnė tikimybė, kad jie lankys tą treniruotę. Šitaip galima pagerinti tautos sveikatą."

Netrukus vieną gražią dieną, sako prognozuotojai analitikai ekspertai, kompanijos galės pažinti mūsų skonį ir numatyti mūsų įpročius geriau, negu mes patys pažįstame save. Tačiau nepakanka žinoti, kad žmogus labiau mėgsta vienų gamintojų riešutų sviestą, norint, kad jis laikytųsi šio savo pasirinkimo. Kad sudarytum naują įprotį – aerobikos ar smaguriavimo saldumynais – privalai suprasti, kaip naujovę padaryti pažįstamą.

Kai pastarąjį kartą kalbėjausi su Andrew Pole'u, pasakiau jam, kad mano žmona jau septintą mėnesį nėščia, laukiasi antro mūsų vaiko. Pole'as pats turi vaikų, tad mudu šiek tiek pasišnekėjome apie juos. Kartais mudu su žmona apsiperkame „Target", sakiau aš, ir maždaug prieš metus buvome davę šiai kompanijai savo adresą, tad pradėjome gauti paštu kuponus. Neseniai, mano žmonos nėštumui

didėjant, pamačiau, kad į namus subtiliai atplūsta vis daugiau reklaminių skelbimų apie vystyklus, losjonus ir kūdikių drabužėlius.

Sakiau jam, kad planavau panaudoti tuos kuponus kaip tik šį savaitgalį. Taip pat ketinau pirkti vaikišką lovelę ir apmušalų vaiko kambariui, gal net „Bob the Bilder“ žaislų savo pradedančiam vaikščioti vaikui. Tikrai naudinga, kad „Target“ atsiuntė man kaip tik tuos kuponus, kurių man reikia savo prekėms nusipirkti.

„Tik palaukite, kol gims vaikas, – pasakė Pole'as. – Mes atsiųsime jums kuponus toms prekėms, kurių jūs norite, jums dar nespėjus susivokti, kad jų norite.“



TREČIA DALIS

VISUOMENIŲ ĮPROČIAI

8

SEDLBEKO BAŽNYČIA IR MONTGOMERIO AUTOBUSŲ BOIKOTAS

Kaip kyla judėjimai

I.

18 val. vakaro Klivlando gatvės autobusas sustojo prie šaligatvio ir nedidukė keturiasdešimt dvejų metų juodaodė su akiniais be rėmelių, vilkinti konservatyvaus stiliaus rudą švarką, įlipo į autobusą, atsegė piniginę ir, ištraukusi dešimties centų monetą, įmetė ją į aparatą.

Tai įvyko Montgomeryje, Alabamos valstijoje, 1955-ųjų gruodžio 1 d., ketvirtadienį. Moteris buvo ką tik baigusi ilgą darbo dieną Montgomerio prekybos centre, kur dirbo siuvėja. Autobusas buvo pilnutėlaitis, pagal įstatymą pirmos keturios eilės buvo skirtos baltaodžiams keleiviams. Autobuso galas, kur galėjo sėdėti juodaodžiai, irgi jau buvo prisėstas, taigi ši moteris, Rosa Parks, atsisėdo autobuso viduryje, iškart už baltiesiems skirtų vietų, kur į sėdimas vietas galėjo pretenduoti abi rasės.

Važiuojant toliau, į autobusą prilipo dar daugiau keleivių. Greitai visos sėdimos vietos buvo užimtos, ir kai kurie keleiviai, tarp jų ir

baltaodžiai, stovėjo tarp sėdynių, laikydamiesi už viršutinių turėklų. Autobuso vairuotojas Jamesas F. Blake'as, matydamas stovintį baltaodį keleivį, šūktelėjo juodaodžiams, sėdintiems ten, kur sėdėjo Parks, kad šie atsistotų ir užleistų savo vietas, bet niekas nė nekrustelėjo. Gali būti, kad pro šurmulį autobuse jie neišgirdo. Blake'as sustabdė autobusą Montgomerio gatvėje, priešais Karališkąjį teatrą esančioje stotelėje, ir atėjo į autobuso galą.

„Verčiau pasijudinkite ir užleiskite tas vietas", – pasakė jis. Trys juodaodžiai atsistojo ir užleido vietas, patys pasitraukė į autobuso galą, bet Parks nepajudėjo. Ji atsakė vairuotojui, kad nesėdi baltųjų pusėje, be to, autobuse stovėjo tik vienas baltaodis keleivis.

„Jei tu neatsistosi, – pasakė Blake'as, – aš iškviesiu policiją, ir jie tave suims."

„Gali kviesti", – atsakė Parks.

Vairuotojas išlipo ir grįžo su dviem policininkais.

„Kodėl tu neatsistoji?" – paklausė vienas iš įlipusių policininkų.

„O kodėl jūs mus varinėjat?" – klausimu į klausimą atsakė Parks.

„Aš nežinau, – atsakė pareigūnas, – bet įstatymas yra įstatymas, ir mes tave suimam."

Nors autobuse niekas to nežinojo, tuo metu kaip tik kūrėsi pilietinių teisių judėjimas. Šis mažas atsisakymas paklusti buvo pirmas iš daugybės tolesnių veiksmų, kurie šią kovą, nukreiptą prieš rasistinius santykius, iš pavienių individualių susirėmimų teismuose pavertė judėjimu, į kurį įsitraukė ištisos bendruomenės ir kuris virto masiniais protestais. Per ateinančius metus Montgomerio juodaodžių bendruomenė susitelks ir boikotuos viešąjį transportą, streikuodama tol, kol bus panaikintas įstatymas, atskiriantis rases viešajame transporte. Boikotas finansiškai nustekens autobusų kompaniją, suburs dešimtis tūkstančių protestuotojų, iškels šalyje jauną charizmatišką lyderį, vardu Martinas Lutheris Kingas Jaunesnysis, ir įžiebs judėjimą, kuris pasklis po Litl Roką, Grinsborą, Rolį,

Birmingamą ir pasieks Kongresą. Parks taps didvyre, gaus Prezidento laisvės medalį ir taps puikiu pavyzdžiu, kaip vieno žmogaus pasipriešinimas gali pakeisti pasaulį.

Bet tai dar ne visa istorija. Rosa Parks ir Montgomerio autobusų boikotas tapo judėjimo už pilietines teises epicentru ne tik dėl jos individualaus pasipriešinimo akto, bet ir dėl socialinių dėsningumų. Parks istorija pateikia pamoką apie socialinių įpročių galią. Veiksmai, kuriuos nesusimąstydami atlieka dešimtys ar šimtai, o gal tūkstančiai žmonių ir kuriuos dažnai sunku pastebėti, turi jėgos, galinčios pakeisti pasaulį. Socialiniai įpročiai užpildo gatves protestuotojais, kurie gali nepažinoti vieni kitų ir gali protestuoti dėl skirtingų priežasčių, bet visi jie juda ta pačia kryptimi. Dėl socialinių įpročių vienos iniciatyvos tampa pasaulį keičiančiais judėjimais, o kitos nuslopsta. Priežastis, kodėl socialiniai įpročiai turi tokį poveikį, yra ta, kad daugelio judėjimų pamatas – ar tai būtų revoliucijos, ar bažnytiniai judėjimai – yra trijų dalių procesas, kuris, pasak istorikų ir sociologų, vis pasikartoja:

Judėjimas prasideda dėl socialinių draugystės įpročių ir dėl stipriųjų ryšių tarp artimų pažįstamų.

Jis auga dėl bendruomenės įpročių ir silpnųjų ryšių, kurie susieja kaimus ir klanus.

Ir jis tęsiasi, nes judėjimo lyderiai įskiepija dalyviams naujus įpročius, kurie sukuria naują tapatybės ir priklausymo jausmą.

Dažniausiai tik tada, kai yra visos trys šio proceso dalys, judėjimas ima nebesuvaldomai pats rutuliotis ir pasiekia kritinę masę. Yra ir kitų receptų, padedančių įgyvendinti sėkmingus socialinius pokyčius, ir šimtai detalių, kurios skirtingos kiekvienoje epochoje ir regione. Supratimas, kaip veikia socialiniai įpročiai, padeda paaiškinti, kodėl Montgomeris ir Rosa Parks tapo kovos už pilietines teises katalizatoriumi.

Nebūtinai Parks pasipriešinimas tą žiemos dieną turėjo baigtis kuo nors daugiau nei jos suėmimu. Tačiau kai čia pradėjo veikti įpročiai, nutiko šis tas nuostabaus.

Rosa Parks nebuvo pirmoji juodaodė keleivė, suimta už tai, kad nesilaikė Montgomerio autobusų segregacijos įstatymo. Ji netgi nebuvo pirma suimtoji tais metais. 1946-aisiais Geneva Johnson buvo suimta už tai, kad atsikirto Montgomerio autobuso vairuotojui dėl sėdėjimo. 1949 m. Viola White, Katie Wingfield ir du juodaodžiai vaikai buvo suimti už tai, kad sėdėjo baltiesiems skirtose vietose ir atsisakė persėsti. Tais pat metais du juodaodžiai paaugliai, atvykę iš Naujojo Džersio, kur autobusuose vietos nebuvo padalytos, buvo sulaikyti ir pasodinti į kalėjimą, nes sėdėjo greta baltaodžio vyro ir berniuko. 1952-aisiais Montgomerio policininkas nušovė juodaodį vyrą, besiginčijantį su autobuso vairuotoju. 1955-aisiais, likus keliems mėnesiams iki Parks suėmimo, Claudette Colvin ir Mary Louise Smith buvo suimtos dėl to, kad nesutiko užleisti vietų baltaodžiams keleiviams.

Įdomu, kad nė vienas iš šių areštų nesukėlė boikotų ar protestų. „Tuo metu Montgomeryje nebuvo daug tikrų aktyvistų, – papasakojo man Tayloras Branchas, Pulicerio premijos laimėtojas, pilietinių teisių istorikas. – Žmonės neorganizuodavo protesto akcijų ar eitynių. Aktyvistai reiškėsi teismuose. Paprasti žmonės į tai neįsiveldavo."

Kai jaunas Martinas Lutheris Kingas Jaunesnysis 1954-aisiais atvyko į Montgomerį, likus metams iki Parks suėmimo, jis pamatė, kad dauguma miesto juodaodžių priėmė segregaciją „be akivaizdaus protesto. Jie priėmė ne tik segregaciją, bet ir ją lydinčią prievartą bei pažeminimą".

Taigi kyla klausimas, kodėl suėmus Parks padėtis pasikeitė?

Vienas iš galimų paaiškinimų – politinio klimato keitimasis. Prieš metus Amerikos Aukščiausiasis Teismas svarstė Brauno

bylą prieš Mokyklos tarybą ir paskelbė, kad segregacija viešosiose mokyklose yra neteisėta; likus šešiems mėnesiams iki Parks arešto Aukščiausiasis Teismas paskelbė nutarimą, kuris žmonių buvo vadinamas „Braunas II" ir kuriuo mokykloms buvo nurodoma protingai ir greitai vykdyti integracinę politiką. Šalies žmonės išgyveno stiprų jausmą, kad artėja svarbūs pokyčiai.

Tačiau viso šito nepakanka tam, kad suprastume, kodėl Montgomeris tapo judėjimo dėl pilietinių teisių šerdimi. Claudette Colvin ir Mary Louise Smith buvo suimtos tuo metu, kai buvo nagrinėjama Brauno byla prieš Mokyklos tarybą, tačiau jų istorijos neįžiebė protesto kibirkšties. Brauno byla daugeliui Montgomerio gyventojų buvo abstrakcija iš tolimo teismo, nebuvo aišku, kaip ji paveiks Montgomerį ir ar paveiks iš viso. Montgomeris nebuvo nei Atlanta, nei Ostinas, nei koks kitas miestas, kur pažanga atrodė įmanoma. „Montgomeris buvo ganėtinai bjauri vieta, – pasakoja Branchas. – Čia rasizmas buvo įsišaknijęs."

Vis dėlto po Parks arešto šiame mieste įvyko šis tas neįprasta. Rosa Parks, skirtingai nei kiti žmonės, atsidūrę kalėjime dėl to, kad pažeidė autobusų segregacijos įstatymą, buvo savo bendruomenės labai gerbiama ir aktyviai dalyvavo jos gyvenime. Jos suėmimas išjudino virtinę socialinių įpročių – draugystės įpročių, ir jie paskatino protestuoti. Parks priklausymas įvairiems socialiniams Montgomerio tinklams leido jos draugams mobilizuotis ir reaguoti greičiau, nei įsivyraus tradicinė bendruomenės apatija.

Montgomerio pilietiniame gyvenime tuo metu dominavo šimtai mažų grupelių, kurios sudarė socialinį miesto audinį. Miesto pilietinių ir socialinių organizacijų katalogas buvo beveik toks pat storas kaip miesto telefonų knyga. Rodės, kiekvienas suaugęs žmogus, o ypač kiekvienas suaugęs juodaodis, priklausė kokiam nors klubui, bažnyčiai, socialinei grupei, bendruomenės centrui, kaimynų bendruomenei, ir dažnai ne vienai. Šiuose socialiniuose tinkluose Rosa

Parks buvo labai gerai žinoma ir mėgstama. „Visi pripažino, kad Rosa Parks yra vienas iš tų retų žmonių, kuris daugiau duoda nei gauna, – rašo Branchas savo knygoje *Vandenų išsiskyrimas* apie pilietinių teisių judėjimo istoriją. – Jos charakteris žmogiškosios prigimties diagramoje galėtų būti pavaizduotas kaip staigus pakilimas, kuris galėtų atsverti dešimtis sociopatų charakterių." Daugybė Parks draugysčių ir narysčių peržengė miesto rasines ir ekonomines ribas. Ji buvo vietinio NAACP* padalinio sekretorė, lankė Metodistų bažnyčią ir padėjo prižiūrėti šalia jos namų esančios Liuteronų bažnyčios jaunimo organizaciją. Kartais ji savaitgaliais dirbdavo savanore prieglaudoje, kartais – botanikos klube, o trečiadienio vakarais dažnai prisidėdavo prie grupelės moterų, kurios siūdavo paklodes vietinei ligoninei. Ji kaip savanorė siūdavo drabužius vargingoms šeimoms ir paskutinę minutę persiūdavo sukneles jaunoms baltaodėms pasiturinčių šeimų merginoms prieš jų pirmą pobūvį visuomenėje. Ji buvo taip pasinėrusi į bendruomenę, kad jos vyras skųsdavosi, jog ji dažniau valgo su bendruomenės nariais nei namie.

Sociologai sako, kad dažniausiai draugaujame su tais žmonėmis, kurie yra panašūs į mus. Mes galime turėti kelis artimus pažįstamus, kurie yra turtingesni už mus, kelis, kurie skurdesni už mus, kelis kitos rasės, bet dažniausiai patys artimiausi ir giliausi ryšiai užsimezga tarp tų žmonių, kurie panašiai atrodo, panašiai uždirba ir yra kilę iš panašios aplinkos.

O Parks draugai priklausė įvairioms Montgomerio socialinės ir ekonominės hierarchijos pakopoms. Ji buvo Montgomeryje užmezgusi sociologų vadinamuosius stipriuosius ryšius – artimas draugystes – su dešimtimis grupių, kurios dažnai viena su kita neturėjo jokių ryšių. „Kaip tik tai ir buvo esmė, – sako Branchas. – Rosa Parks

* *National Association for the Advancement of Colored People* – Nacionalinė asociacija už spalvotųjų žmonių pažangą. (Angl.) (Vert. past.)

buvo tarsi peržengusi juodaodžių bendruomenės ir viso Montgomerio socialinį susiskirstymą. Ji draugavo su tais, kurie dirbo laukuose, bet ir su tais, kurie dėstė universitete."

Ir šių draugysčių galia išryškėjo, vos tik Parks atsidūrė kalėjime.

•••

Rosa Parks paskambino tėvams į namus iš policijos nuovados. Ji buvo išsigandusi, ir jos mama, – kuri neturėjo nė menkiausio supratimo, ką daryti, – pradėjo mintyse perkratinėti Parks draugų sąrašą, mėgindama rasti ką nors, kas galėtų padėti. Ji paskambino E. D. Nixono, buvusio Montgomerio NAACP vadovo, žmonai, o ši paskambino savo vyrui ir pasakė jam, jog reikia laiduoti už Parks, tada ją paleis iš kalėjimo. Jis tučtuojau sutiko padėti ir paskambino žinomam baltaodžiui advokatui Cliffordui Durrui, kuris pažinojo Parks, nes ji taisė sukneles trims jo dukroms.

Nixonas ir Durras nuvyko į kalėjimą, laidavo už Parks ir parvežė ją namo. Jie ieškojo tinkamo atvejo, kuris galėtų mesti iššūkį Montgomerio autobusų segregacijos įstatymui, ir jausdami, kad šis atvejis gali tam padėti, paklausė Parks, ar ji norėtų, kad jie teisme ją gintų. Parks vyras prieštaravo šiam sumanymui. „Baltieji tave nužudys, Rosa", – pasakė jis jai.

Bet Parks su Nixonu dirbo NAACP ne vienus metus. Ji lankėsi Durro namuose ir padėjo jo dukroms pasipuošti šokių vakarėliams. Dabar jos draugai prašė jos paslaugos.

„Jei jūs manote, kad tai Montgomeriui svarbu ir naudinga, – pasakė ji, – aš mielai sutinku padėti."

Tą naktį, praėjus vos kelioms valandoms po jos arešto, naujienos apie Parks įkalinimą pasklido juodaodžių bendruomenėje. Apie tai sužinojo ir Jo Ann Robinson, įtakingos mokytojų grupės,

įsitraukusios į politiką, pirmininkė ir Parks draugė įvairiose organizacijose. Per ją naujiena pasiekė daugelį tos grupės mokytojų ir mokinių tėvų. Beveik vidurnaktį Robinson sušaukė neplanuotą susirinkimą ir pasiūlė po keturių dienų, pirmadienį, kai Parks pasirodys teisme, visiems boikotuoti miesto autobusus.

Po susitikimo Robinson nuėjo į savo biuro rotatoriaus kambarį ir padarė skrajutės kopijų. Skrajutėje buvo rašoma:

„Dar viena juodaodė moteris buvo suimta ir įmesta į kalėjimą, nes atsisakė autobuse atsistoti ir užleisti savo vietą baltaodžiui. Jos byla bus nagrinėjama pirmadienį. Kviečiame visus juodaodžius nevažiuoti autobusais pirmadienį ir taip pareikšti protestą prieš šį areštą ir šią bylą."

Kitą ankstų rytą Robinson įdavė šūsnis skrajučių mokytojams ir paprašė jas išdalyti tėvams ir kolegoms. Per dvidešimt keturias valandas nuo Parks suėmimo žinia apie jos įkalinimą ir apie autobusų boikotą pasiekė įtakingiausias miesto bendruomenes – tenykštę NAACP, didelę politinę grupę, grupę juodaodžių mokytojų ir jų mokinių tėvus. Daugelis žmonių, gavusių skrajutę, pažinojo Rosą Parks asmeniškai – buvo sėdėję greta jos bažnyčioje arba savanoriškos veiklos susirinkimuose ir laikė ją drauge. Draugystei būdingas natūralus gailesčio jausmas, kuris pažadina norą apginti tą, kuris mums patinka, jei su juo neteisingai elgiamasi. Tyrimai rodo, kad žmonės labai dažnai ignoruoja nepažįstamų žmonių nelaimes, bet jei įžeidinėjamas jų draugas, jiems pakanka įsiūčio nugalėti inerciją, kuri dažniausiai trukdo organizuoti įvairias protesto akcijas. Kai Parks draugai sužinojo apie jos suėmimą ir boikotą, pradėjo veikti socialiniai draugystės įpročiai – natūralus polinkis padėti tiems, kuriuos mes gerbiame.

Pirmas masinis šiuolaikinis pilietinių teisių judėjimas galėjo kilti po bet kurio iš ankstesniųjų suėmimų. Tačiau jis prasidėjo nuo Rosos Parks, nes ji turėjo didelį skirtingų, bet stipriai susietų drau-

gų tinklą, kurie į jos suėmimą reagavo taip, kaip natūraliai reaguoja draugai: veikė pagal socialinius draugystės įpročius ir nusprendė suteikti savo paramą.

Vis dėlto daugelis žmonių manė, kad protestas tebus vienadienis įvykis. Maži protestai pasaulyje kyla kiekvieną dieną ir beveik visi greitai išsikvepia ir nuslopsta. Niekas neturi tiek daug draugų, kad pakeistų pasaulį.

Dėl to labai svarbus antrasis visuomeninių judėjimų socialinių įpročių aspektas. Montgomerio autobusų boikotas tapo visuomeninio užmojo, nes vos tik Parks draugai ėmė skleisti žinią apie tai, kas nutiko, pradėjo veikti moralinio įsipareigojimo jausmas, kuris vienijo juodaodžių bendruomenę. Žmonės, kurie vargiai pažinojo Rosą Parks, nusprendė dalyvauti, nes patyrė socialinį spaudimą, įtaką, vadinamąją silpnųjų ryšių galią, dėl kurios buvo sunku neįsitraukti.

II.

Trumpam įsivaizduok, kad esi klestinčios įmonės vidurinio lygio vadovas. Tau gerai sekasi ir tu esi mėgstamas. Prireikė ne vienų metų, kad įmonėje susikurtum tam tikrą statusą ir suburtum tinklą draugų, kurie gali padėti klientais, patarimais ir pramonės naujienomis. Tu priklausai Bažnyčiai, sporto klubui ir vietinei universiteto alumnų asociacijai. Esi gerbiamas ir dažnai gauni kvietimų prisidėti prie įvairių komitetų. Kai žmonės tavo bendrijoje išgirsta apie verslo progas, dažnai nukreipia jas tau.

Dabar įsivaizduok, kad sulauki skambučio. Skambina kitos įmonės vidurinio lygio vadovas, ieškantis darbo. Jis klausia, ar jam padėsi, užtardamas jį savo vadovui geru žodeliu.

Jei tau skambinantis žmogus yra visiškas nepažįstamas, sprendimas paprastas. Kam rizikuoti savo padėtimi kompanijoje ir padėti žmogui, kurio nepažįsti?

Jei skambintojas yra tavo geras draugas, sprendimas taip pat bus paprastas. Žinoma, kad padėsi, nes taip elgiasi draugai.

O jei skambintojas nėra nei geras draugas, nei visiškas nepažįstamasis, bet tarpinis variantas? Galbūt jūs turite bendrų draugų, bet vienas kito gerai nepažįstate? Ar rekomenduosi jį, kai tavo vadovas paklaus, ar šį žmogų vertėtų pakviesti į pokalbį? Kitaip tariant, kiek skirsi savo energijos, kad padėtum draugo draugui gauti darbą?

Septintojo dešimtmečio pabaigoje Harvardo doktorantas Markas Granovetteris nusprendė atsakyti į šį klausimą ir pasidomėjo, kaip 282 vyrai susirado tuometinius savo darbus. Jis nagrinėjo, kaip jie sužinojo apie laisvas darbo vietas, kam jie skambino dėl rekomendacijų, kokiais metodais naudojosi, kad gautų kvietimą į pokalbį, o svarbiausia – kas ištiesė jiems pagalbos ranką. Kaip ir tikėtasi, jis aptiko, kad tuomet, kai ieškantys darbo žmonės kreipdavosi pagalbos į nepažįstamuosius, jie būdavo atstumiami. Kai kreipdavosi pagalbos į draugus, šie jiems padėdavo.

Stebina tai, kad dažnai ieškantys darbo žmonės sulaukdavo pagalbos iš atsitiktinių pažįstamų, tokių kaip draugų draugai, tai yra žmonių, kurie nebuvo nei visai nepažįstami, nei artimi draugai. Granovetteris pavadino šiuos ryšius „silpnaisiais ryšiais“, nes tokie ryšiai sieja žmones, turinčius bendrų pažįstamų, priklausančius tiems patiems socialiniams tinklams, bet tiesiogiai nesiejamus stiprių draugystės ryšių.

Granovetteris nustatė, kad ieškant darbo pažintys, silpnieji ryšiai, dažnai daug svarbesni nei stiprios draugystės, nes silpnieji ryšiai padeda prieiti prie tų socialinių tinklų, kuriems mes šiaip jau nepriklausom. Daugelis Granovetterio tyrime dalyvavusių žmonių sužinojo apie naujas darbo vietas per silpnuosius ryšius, o ne iš artimų draugų. Tai lengva paaiškinti: su artimais draugais mes kalbamės nuolatos, o gal ir dirbame drauge ar skaitome tuos pačius tinklaraščius. Turbūt kai jie sužino apie naują darbo vietą, apie ją jau žinome

ir mes. O silpnųjų ryšių pažintys – žmonės, su kuriais mes susiduriame kartą per pusmetį – gali mums padėti sužinoti apie darbus, apie kuriuos antraip mes niekada nebūtume sužinoję.

Sociologai, tyrinėdami, kaip nuomonės perteikiamos iš vienos bendruomenės į kitą, kaip plinta gandai arba kaip prasideda politiniai judėjimai, atrado bendrą dėsningumą: mūsų silpnųjų ryšių pažintys dažnai yra tokios pat galingos, jei ne dar galingesnės, kaip ir artimi draugai. Granovetteris rašo: „Žmonės, turintys mažai silpnųjų ryšių, bus atskirti nuo informacijos iš tolimų socialinės sistemos dalių ir pasmerkti provincialioms naujienoms bei savo artimų draugų nuomonėms. Ši atskirtis ne tik atitolins juos nuo naujausių idėjų ir tendencijų, bet ir jų padėtis darbo rinkoje gali būti prastesnė, nes ten sėkmė gali priklausyti nuo to, ar tinkamu metu sužinojai apie naujas laisvas darbo vietas. Be to, tokius žmones gali būti sunku integruoti į bet kokius politinius judėjimus. Nors vienos ar dviejų grupių nariai gali būti sėkmingai įtraukti, bėda ta, kad jei nėra silpnųjų ryšių, reikalingos idėjos nepasklis už grupės ribų. Taigi jos nepasieks daugumos žmonių."

Silpnųjų ryšių galia padeda paaiškinti, kaip protestas gali išsiplėsti ir iš grupės draugų maišto virsti didelio užmojo visuomeniniu judėjimu. Įtikinti tūkstančius žmonių siekti to paties tikslo, patirti realius sunkumus ir nepatogumus – eiti į darbą pėsčiomis, užuot važiavus autobusu; atsidurti kalėjime; negerti ryte kavos, nes ją parduodanti įmonė nepritaria ekologiškai žemdirbystei, – nėra lengva. Daugeliui žmonių skriaudos taip labai nerūpi, kad jie atsisakytų kelionės autobusu ar kofeino, nebent įžeistas ar pasodintas į kalėjimą būtų artimas draugas. Egzistuoja instrumentas, kurį aktyvistai seniai pasitelkdavo vykdydami protesto akcijas, kai grupė žmonių nebūtinai norėdavo dalyvauti. Tai įtikinimo forma, kurios efektyvumas žinomas daugiau nei šimtus metų. Tai moralinio įsipareigojimo jausmas, kurį išgyvena kaimynystės ar bendruomenės.

Kitaip tariant, tai – socialinis spaudimas.

Nėra lengva aprašyti socialinį spaudimą ir socialinius įpročius, kurie padrąsina žmones pritarti grupės lūkesčiams, nes dažnai kiekvieno individo jų forma ir išraiška labai skirtinga. Šie socialiniai įpročiai yra ne tam tikras vienas pastovus dėsningumas, bet daugybė atskirų įpročių, kurie galiausiai priverčia visus judėti ta pačia kryptimi.

Socialinio spaudimo įpročiai vis dėlto turi šį tą bendra. Dažnai jie pasklinda per silpnuosius ryšius ir įgauna galią per bendruomenės lūkesčius. Jei ignoruosi tam tikrus socialinius bendruomenės įsipareigojimus, nepaisysi tam tikrų dėsningumų savo bendruomenėje, rizikuosi prarasti savo socialinę padėtį. Pirmiausia rizikuotum savo socialinėmis garantijomis, kurios susijusios su priklausymu tam tikram klubui, alumnų asociacijai ar pirmoje vietoje – Bažnyčiai.

Kitaip tariant, jei neištiesi pagalbos rankos skambinančiam žmogui, kuris ieško darbo, jis gali pasiskųsti savo teniso partneriui, o šis gali pasidalyti tais nusiskundimais su kuo nors drabužinėje, ir galbūt jį tu kaip tik tikėjaisi pritraukti kaip klientą, tačiau dabar vargu ar jis tau paskambins, nes tu jo akyse nesi komandos žaidėjas. Žaidimų aikštelėje socialinis spaudimas yra pavojingas. Suaugusių žmonių pasaulyje štai taip plėtojamas verslas ir bendruomenių saviorganizacija.

Tik socialinio spaudimo nepakanka judėjimui palaikyti. Kai kartu yra ir stiprūs draugystės ryšiai, ir silpni socialinio spaudimo ryšiai, jie sukuria neįtikėtiną jėgą. Kaip tik tada gali prasidėti plataus užmojo socialiniai pokyčiai.

•••

Kad suprastume, kaip stipriųjų ir silpnųjų ryšių derinys gali paskatinti kilti judėjimą, nusikelkime į tą laiką, kuris buvo prabėgus de-

vyneriems metams po Rosos Parks suėmimo, kai šimtai žmonių savanoriškai sutiko mirtinai rizikuoti kovodami dėl pilietinių teisių.

1964 m. studentai iš įvairių šalies vietų – tarp jų buvo daug baltaodžių iš Harvardo, Jeilio ir kitų šiaurės universitetų – padavė prašymus dalyvauti „Misisipės vasaros projekte". Tai buvo dešimties savaičių programa, skirta juodaodžių balsuotojų registracijai šalies pietuose. Projektas tapo žinomas kaip Laisvės vasara, ir daugelis žmonių, kurie kreipėsi dėl dalyvavimo projekte, žinojo, kad tai bus pavojinga. Ne vieną mėnesį iki projekto pradžios straipsniai laikraščiuose ir žurnaluose pranašavo smurtą (paaiškėjo, kad tai tikra tiesa, mat po savaitės nuo programos pradžios baltaodžiai budėtojai nužudė tris savanorius netoli Longdeilo, Misisipės valstijoje). Pavojaus grėsmė daugelį studentų atbaidė nuo dalyvavimo Misisipės vasaros projekte, nors jie ir kreipėsi dėl dalyvavimo. Daugiau nei tūkstantis besikreipusių studentų buvo priimti į Laisvės vasarą, bet kai birželį atėjo metas vykti į pietus, daugiau nei trys šimtai pakviestų dalyvauti nusprendė likti namuose.

1980-aisiais Arizonos universiteto sociologas Dougas McAdamas pradėjo domėtis, ar įmanoma išsiaiškinti, kodėl vieni žmonės dalyvavo Laisvės vasaroje, o kiti paskutinę minutę pasitraukė. Jis pradėjo skaityti prašymus dalyvauti projekte, prieš dešimtmečius pateiktus 720 studentų. Kiekvienas prašymas buvo penkių puslapių. Pretendentų buvo klausiama apie jų kilmę, kodėl jie nori keliauti į Misisipę, apie jų turimą balsuotojų registravimo patirtį. Taip pat jų buvo prašoma pateikti sąrašą žmonių, į kuriuos organizatoriai galėtų kreiptis, jei dalyvis būtų suimtas. Toliau buvo rašiniai, rekomendacijos ir kartais pokalbis. Atranka nebuvo vien formalumas.

McAdamo pirminė hipotezė, paaiškinanti dalyvavimo skirtumus, buvo ta, kad išvykusių į Misisipę studentų motyvacija buvo kitokia nei tų, kurie liko namie. Kad ją patikrintų, jis suskirstė pretendentus

į dvi grupes. Pirmoje grupėje atsidūrė prašymai, kuriuose žmonės nurodė, kad jie nori keliauti į Misisipę dėl savanaudiškų motyvų, kaip antai „išbandyti save", „būti veiksmo sukūryje", „susipažinti su gyvenimo būdu pietuose". Antroje grupėje buvo prašymai žmonių, kurių motyvacija buvo nukreipta į kitus, kaip antai „pagerinti juodaodžių padėtį", „padėti įgyvendinti demokratiją" ar „parodyti, kaip nesmurtinis elgesys gali paveikti socialinius pokyčius".

McAdamas manė, kad žmonės, skatinami savanaudiškų motyvų, suvokę Laisvės vasaros pavojus, bus labiau linkę likti namie. O į kitus orientuoti žmonės bus labiau linkę sėsti į autobusą ir keliauti į pietus.

Hipotezė nepasitvirtino.

Skaičius studentų, kurie iškeliavo į pietus vadovaudamiesi savanaudiškais motyvais, ir skaičius studentų, kurie iškeliavo vadovaudamiesi nesavanaudiškais motyvais, nesiskyrė. Skirtinga motyvacija nepaaiškino „reikšmingo skirtumo tarp dalyvių ir nusprendusiųjų nedalyvauti", – rašė McAdamas.

Tada McAdamas patikrino pretendentų galimybių kainą. Gal tie, kurie pasiliko namuose, turėjo vyrus ar merginas, kurie būtų juos sulaikę nuo kelionės į Misisipę? Galbūt jie buvo gavę darbą ir negalėjo sau leisti dviejų mėnesių nemokamos pertraukos?

Ir vėl prielaida nepasitvirtino.

McAdamas padarė išvadą, kad tie, kurie buvo susituokę ar dirbo, buvo labiau linkę keliauti į pietus.

Jam liko dar viena hipotezė. Kiekvieno pretendento buvo paprašyta išvardyti studentų ir politines organizacijas, kurioms jis priklausė, ir bent dešimt žmonių, kuriems būtų pranešta apie jo vasaros veiklą. McAdamas, naudodamasis šiais sąrašais, pradėjo braižyti kiekvieno pretendento socialinį tinklą. Lygindamas narystes įvairiose organizacijose, jis galėjo nustatyti, kurie pretendentai turėjo draugų, irgi padavusių prašymus dalyvauti Laisvės vasaroje.

Kai jis baigė, pagaliau turėjo atsakymą į klausimą, kodėl vieni studentai išvyko į Misisipę, o kiti liko namie: dėl socialinių įpročių – konkrečiau, dėl kartu veikiančių stipriųjų ir silpnųjų ryšių. Studentai, kurie dalyvavo Laisvės vasaroje, priklausė bendruomenėms, kurioms priklausantys tiek artimi draugai, tiek atsitiktiniai pažįstami tikėjosi sėsti į autobusą ir važiuoti į pietus. Tie, kurie pasitraukė iš projekto, taip pat priklausė bendruomenėms, bet kitokioms – jose socialinis spaudimas ir įpročiai neįpareigojo jų keliauti į Misisipę.

„Įsivaizduok, kad esi vienas iš prašymą padavusių studentų, – pasakojo man McAdamas. – Vieną dieną tu pasirašai dėl dalyvavimo Laisvės vasaroje, užpildai dalyvio prašymą drauge su savo penkiais artimiausiais draugais, ir visi jūs jaučiate stiprią motyvaciją. Po šešių mėnesių ateina išvykimo diena. Visi žurnalai rašo apie galimą smurtą Misisipėje. Tu paskambini tėvams, ir jie pataria tau likti namie. Būtų keista, jei nepasvarstytum, ar tikrai vykti. Eidamas per studentų miestelį, pamatai grupę žmonių iš savo bažnyčios, jie sako: „Mes atsakingi už dalyvių vežimą, kada užsukti tavęs?“ Šie žmonės nėra tavo artimi draugai, bet tu juos sutinki per susirinkimus ir bendrabutyje, jie svarbūs tavo socialinėje bendruomenėje. Jie visi žino, kad tave atrinko dalyvauti Laisvės vasaroje ir kad tu sakei, jog nori važiuoti. Sėkmės tau, jei dabar mėgintum persigalvoti. Tu prarastum savo socialinę padėtį. Net jei abejoji, ar važiuoti, žinai: jei pasitrauksi, teks susidurti su rimtomis pasekmėmis. Tu prarasi pagarbą žmonių, kurių nuomonė tau svarbi.“

Kai McAdamas peržiūrėjo prašymus religingų pretendentų – studentų, teigusių, kad „krikščionio pareiga padėti tiems, kuriems reikia pagalbos“, ir tai pateikusių kaip motyvą dalyvauti projekte, jų dalyvavimo skaičiai buvo įvairūs. Tačiau tie pretendentai, kurie buvo religingi ir priklausė religinėms organizacijoms, absoliučiai visi išvažiavo į Misisipę. Kadangi jų bendruomenės žinojo, kad jie priimti į Laisvės vasarą, jie nebegalėjo atsitraukti.

O įsivaizduokime socialinius tinklus tų pretendentų, kurie buvo priimti į programą, bet neišvažiavo į Misisipę. Jie taip pat priklausė studentų miestelio organizacijoms. Jie priklausė ir įvairiems klubams, jiems rūpėjo jų padėtis tose bendruomenėse. Bet organizacijos, kurioms jie priklausė – laikraštis ir studentų parlamentas, akademinės grupės ir brolijos – turėjo kitokių lūkesčių. Priklausantis tokioms draugijoms studentas galėjo pasitraukti iš Laisvės vasaros be jokių pasekmių savo socialinei padėčiai ir hierarchijai.

Kai studentai pagalvojo apie galimus suėmimus (ar ką nors dar blogesnio) Misisipėje, daugelis tikriausiai suabejojo dėl savo dalyvavimo. Vis dėlto kai kurie studentai priklausė bendruomenėms, kur socialiniai įpročiai – jų draugų lūkesčiai ir pažįstamų spaudimas – įpareigojo dalyvauti, taigi nepaisydami abejonių jie įsigijo autobuso bilietą. Kiti, kuriems taip pat rūpėjo pilietinės teisės, bet kurie priklausė bendruomenėms, savo socialinius įpročius kreipiančioms kita linkme, galvojo: „Gal geriau aš liksiu namie."

•••

E. D. Nixonas tą rytą, kai laidavo už Rosą Parks ir ji buvo išleista iš kalėjimo, paskambino naujam Deksterio alėjos Baptistų bažnyčios pastoriui Martinui Lutheriui Kingui Jaunesniajam. Buvo šiek tiek po penktos valandos ryto, bet kai pastorius atsiliepė, Nixonas nei pasisveikino, nei paklausė, ar nebus prižadinęs jo dviejų savaičių dukters, o išpyškino apie Parks suėmimą, jos pasodinimą į kalėjimą dėl to, kad ši atsisakiusi užleisti vietą autobuse, ir jų planus ginti jos bylą teisme bei boikotuoti miesto autobusus pirmadienį. Tuo metu Kingui buvo dvidešimt šešeri. Jis gyveno Montgomeryje tik metus ir vis dar stengėsi suprasti, koks jo vaidmuo bendruomenėje. Nixonas prašė Kingo sutikimo ir leidimo pasinaudoti jo bažnyčia tą naktį boikoto susirinkimui. Kingas nenorėjo pernelyg įsitraukti.

„Broli Nixonai, – tarė jis, – leisk man apie tai pagalvoti, ir tu man vėliau dar paskambink."

Bet Nixonas ties tuo nesustojo. Jis susisiekė su vienu iš artimiausių Kingo draugų – vienu iš stipriausių Kingo stipriųjų ryšių – Ralphu D. Abernathy, ir paprašė jo padėti įtikinti jaunąjį pastorių dalyvauti. Po kelių valandų Nixonas vėl paskambino Kingui.

„Aš sutinku", – pasakė jam Kingas.

„Džiaugiuosi tai girdėdamas, – tarė Nixonas, – nes aš kalbėjau su dar aštuoniolika žmonių ir pasakiau jiems, kad susitinkame šį vakarą bažnyčioje. Būtų buvę nei šis, nei tas susirinkti bažnyčioje be tavęs." Greitai Kingas tapo boikotą koordinuojančios organizacijos prezidentu.

Sekmadienį, praėjus trims dienoms po Parks suėmimo, miesto juodaodžiai pastoriai – po pokalbių su Kingu ir kitais naujos organizacijos nariais – pasakė savo parapijiečiams, kad kiekviena miesto juodaodžių bažnyčia prisideda prie vienos dienos protesto. Žinia buvo aiški: būtų labai keista, jei parapijiečiai liktų nuošaly ir neprisidėtų. Tą pačią dieną miesto laikraštyje *Patarėjas* pasirodė straipsnis apie „itin slaptą Montgomerio juodžių susirinkimą, jie pirmadienį planuoja miesto autobusų boikotą". Žurnalistas buvo gavęs skrajučių, kurias baltaodės moterys buvo paėmusios iš savo tarnaičių. Miesto dalys, kuriose gyveno juodaodžiai, buvo „užtvindytos tūkstančiais skrajučių", – buvo rašoma straipsnyje ir tikimasi, kad kiekvienas juodaodis miesto pilietis dalyvaus boikote. Tuo metu, kai straipsnis buvo parašytas, tik Parks draugai, pastoriai ir boikoto organizatoriai buvo viešai įsipareigoję protestuoti, bet, kai miesto juodaodžiai gyventojai perskaitė laikraštį, jie pamanė, kaip ir baltaodžiai skaitytojai, kad ir visi kiti dalyvauja protesto akcijoje.

Daug žmonių, sėdinčių bažnyčios suoluose ar skaitančių laikraščius, pažinojo Rosą Parks asmeniškai ir dėl draugystės su ja buvo pasiryžę boikotuoti. Kiti nepažinojo Parks, bet galėjo jausti, kaip

bendruomenė palaiko šią idėją, ir jei juos pirmadienį pamatytų važiuojančius autobusu, būtų blogai. „Jei tu dirbi, – buvo rašoma lankstinukuose, padalytuose bažnyčiose, – sėsk į taksi, kartu į automobilį su kuo nors arba eik pėsčiomis." Vėliau visi išgirdo, kad boikoto lyderiai įtikino ar net ir privertė visus juodaodžius taksi vairuotojus pirmadienį vežti juodaodžius keleivius už dešimties centų mokestį – tai buvo kelionės autobusu kaina. Bendruomenės silpnieji ryšiai sutelkė visus draugėn. Taigi beliko tik prisidėti prie boikoto arba būti prieš jį.

Pirmadienį, boikoto rytą, Kingas atsikėlė prieš aušrą ir išgėrė kavos. Jo žmona Coretta atsisėdo priešais priekinį namų langą laukdama, kada pravažiuos pirmasis autobusas. Ji šūktelėjo pamačiusi autobusą, dažniausiai pilną tarnaičių, važiuojančių į darbą, dabar pravažiuojantį be keleivių. Kitas autobusas buvo taip pat tuščias. Ir dar kitas. Kingas įlipo į automobilį ir išvažiavo patikrinti kitų maršrutų. Per valandą jis suskaičiavo aštuonis juodaodžius keleivius. Prieš savaitę būtų suskaičiavęs jų šimtus.

„Aš buvau neapsakomai laimingas, – rašė jis vėliau. – Įvyko stebuklas... gatvėje galėjai pamatyti žmones, jojančius į darbą ant mulų. Montgomerio gatvėmis prariedėjo ne vienas arkliu pakinkytas vežimaitis. Žiūrovai susirinko prie autobusų stotelių pasižiūrėti, kas dedasi. Pradžioje jie stovėjo ramūs, bet įdienojus pradėjo juoktis, šūkaloti prariedant tuštiems autobusams ir laidyti juokelius. Jauni triukšmadariai traukė daineles: „Šiandien nėra keleivių"."

Tą popietę teismo salėje Bažnyčios gatvėje Rosa Parks buvo pripažinta kalta, kad pažeidė segregacijos įstatymą. Daugiau nei penki šimtai juodaodžių susispietė koridoriuose ir priešais pastatą, laukdami teismo sprendimo. Boikotas ir neplanuotas žmonių susibūrimas Teismo rūmuose buvo svarbiausi juodaodžių politinio aktyvumo aktai Montgomerio istorijoje, ir visa tai įvyko per penkias dienas. Viskas prasidėjo nuo artimų Parks draugų, bet, kaip vėliau pasakojo Kingas

ir kiti dalyviai, protestas įsisiūbavo dėl bendruomenės pareigos jausmo – socialinių silpnųjų ryšių įpročių. Pradžioje bendruomenė buvo tarsi spaudžiama vieningai veikti iš baimės, nes su nedalyvaujančiais niekas nenori draugauti.

Daug žmonių būtų dalyvavę boikote ir be tokios paskatos. Kingas, taksi vairuotojai ir parapijiečiai gal būtų nusprendę dalyvauti ir be silpnųjų ir stipriųjų ryšių įtakos. Bet dešimtys tūkstančių miesto žmonių tikrai nebūtų nusprendę nevažiuoti autobusais, jei nebūtų pajutę socialinių įpročių paskatų. Vėliau Kingas rašė: „Anksčiau miegojusi ir pasyvi juodaodžių bendruomenė dabar visiškai pabudo."

Tačiau tie socialiniai įpročiai nebuvo tokie stiprūs, kad vienos dienos boikotas išsirutuliotų į metus trunkantį judėjimą. Po kelių savaičių Kingas akivaizdžiai susirūpino, kad žmonių pasiryžimas silpsta ir kad „juodaodžių bendruomenės gebėjimas pasipriešinti" kelia abejonių.

Paskui susirūpinimas išsisklaidė. Kingas, kaip ir daugelis kitų judėjimų vadovų, sunkumą valdyti nuo savo pečių perkėlė ant savo sekėjų pečių, įskiepydamas jiems naujus įpročius. Įtraukdamas šį trečią visuomeniniams judėjimams būdingą aspektą, jis pavers boikotą save varančia jėga.

III.

1979-ųjų metų vasarą jaunas baltaodis seminaristas, kuriam tebuvo vieni metai, kai Rosa Parks buvo suimta, ir kuris dabar buvo labiausiai susikrimtęs dėl to, kaip įstengs pasirūpinti gausėjančia savo šeima, savo namuose Teksase ant sienos pakabino žemėlapį ir pradėjo brėžti apskritimus aplink didžiuosius Amerikos miestus, nuo Siatlo iki Majamio.

Tai buvo Rickas Warrenas, baptistų pastorius, turintis besilaukiančią žmoną ir mažiau nei 2 000 dolerių banko sąskaitoje. Jis norėjo

suburti naują bendruomenę iš žmonių, kurie dar nelankė bažnyčios, bet neturėjo nė menkiausio supratimo, kur tai galėtų būti. „Aš nusprendžiau vykti ten, kur niekas iš mano seminarijos draugų nenorėjo keliauti", – pasakė jis man. Rickas vasarą prasėdėjo bibliotekose, studijuodamas gyventojų surašymo duomenis, telefonų knygas, laikraščių straipsnius ir žemėlapius. Jo žmona buvo nėščia devintą mėnesį, taigi kas kelias valandas jis bėgdavo prie telefono automato paskambinti ir pasiteirauti, ar jai dar neprasidėjo sąrėmiai, tada grįždavo prie savo knygų krūvos.

Vieną popietę Warreno žvilgsnis užkliuvo už įdomios vietos aprašymo. Ji vadinosi Sedlbeko Slėnis, Orindžo apygardoje, Kalifornijoje. Knygoje, kurią skaitė Warrenas, buvo rašoma, kad tai greičiausiai augantis regionas greičiausiai augančioje apygardoje, priklausančioje vienai iš greičiausiai augančių valstijų. Tame regione buvo nemažai bažnyčių, bet nė viena nebuvo tokia didelė, kad priimtų ir sutalpintų sparčiai augančią bendruomenę. Susidomėjęs Warrenas susisiekė su pietų Kalifornijos religiniais vadovais, ir šie jam papasakojo, kad daugelis tenykščių žmonių laiko save krikščionimis, bet nedalyvauja pamaldose. „Dulkėtame, blausiai apšviestame universiteto bibliotekos rūsyje išgirdau Dievą, kuris man sakė: „Noriu, kad štai čia tu įkurtum bažnyčią", – vėliau rašė Warrenas. – Nuo tos akimirkos žinojau, kur vyksiu su savo šeima."

Warrenui sumanymas sukurti bendruomenę iš bažnyčios nelankančių žmonių kilo prieš penkerius metus, kai misionieriaudamas Japonijoje jis atrado seną krikščionių žurnalo kopiją, o joje straipsnį „Kodėl šis žmogus pavojingas?" Straipsnis buvo apie Donaldą McGavraną, prieštaringai vertinamą žmogų, kuris domėjosi bažnyčių statymu tose valstybėse, kur žmonės nepripažino Kristaus. Pagrindinė McGavrano filosofijos mintis buvo ta, kad misionieriai turėtų pasitelkti tas taktikas ir strategijas, kurias sėkmingai pasitelkia kiti judėjimai, tarp jų ir judėjimas už pilietines teises, jie turė-

tų kreipti dėmesį į socialinius žmonių įpročius. „Ilgalaikis tikslas turėtų būti visų žmonių ar bent daugumos jų sukrikščioninimas taip, kad nebūtų sužlugdytas socialinis individo gyvenimas“, – rašė McGavranas vienoje iš savo knygų. Tik tas, kuris padeda žmonėms „tapti Kristaus sekėjais *normalioje socialinėje jų aplinkoje*, gali juos išlaisvinti“.

Tas straipsnis, o vėliau ir McGavrano knygos Rickui Warrenui buvo nuostabus atradimas. Pagaliau atsirado žmogus, kuris mėgino taikyti racionalią logiką temai, kuri dažniausia būdavo gvildenama stebuklų kalba. Pagaliau kažkas suprato, kad religija turi būti patraukliai pateikiama – nerandu geresnio žodžio.

McGavranas sukūrė strategiją, kuri bažnyčios statytojus mokė kalbėti su žmonėmis „jų kalba“, sukurti maldos vietas, kur kongregacijos nariai galėtų susitikti su savo draugais, klausytis mėgstamos muzikos, išgyventi Biblijos pamokas, pateiktas jiems suprantamomis metaforomis. Svarbiausia, anot McGavrano, kad dvasininkai atverstų į tikėjimą grupes žmonių, o ne pavienius individus, tuomet socialiniai bendruomenės įpročiai paskatintų dalyvauti religinėje veikloje, o ne atitolintų nuo jos.

Gruodį, kai Warrenas jau buvo baigęs seminariją ir susilaukęs kūdikio, jis susidėjo daiktus, sėdo su šeima į perkraustymo kompanijos mašiną, išvyko į Orindžo apygardą ir ten išsinuomojo mažą butuką. Jo pirmoji maldos grupė pritraukė septynis žmones ir meldėsi jo svetainėje.

Šiandien, po trisdešimties metų, Sedlbeko parapija yra viena didžiausių pasaulyje, jai priklauso daugiau nei 20 000 parapijiečių, kiekvieną savaitę apsilankančių jos 48 hektarų teritorijoje – ir aštuoniose kitose teritorijose. Vienos iš Warreno knygų *Gyvenimas dėl tikslo* parduota daugiau nei 30 mln. egzempliorių, ji tapo viena iš perkamiausių knygų pasaulyje. Tūkstančiai bažnyčių buvo suprojektuotos remiantis tokiais pat principais. Warrenas buvo pasirinktas

vadovauti maldai per prezidento Obamos inauguraciją, jis laikomas vienu įtakingiausių pasaulio religinių vadovų.

Jo bažnyčios augimui ir jo sėkmei esminis yra tikėjimas socialinių įpročių galia.

„Mes ilgai ir įtemptai galvojome, kaip tikėjimą paversti įpročiu, suskaidant jį į mažesnius fragmentus, – pasakojo man Warrenas. – Jei žmones mėginsi įbauginti, kad jie sektų Kristaus pavyzdžiu, tai juos sutelks trumpam. Vienintelis būdas išmokyti žmones atsakomybės už savo dvasinę brandą yra išmokyti juos tikėjimo *įpročių*."

„Kai tai įvyksta, žmonės seka Kristaus keliu ne dėl to, kad juos kažkas ten atvedė, bet dėl to, kad tai tampa jų savastimi."

•••

Kai Warrenas atvyko į Sedlbeko slėnį, dvylika savaičių vaikščiojo nuo durų prie durų, prisistatydavo ir klausdavo nepažįstamų žmonių, kodėl jie nelanko bažnyčios. Daugelis atsakymų buvo praktiški: žmonės sakė, kad bažnyčioje nuobodu, muzika prasta, o pamokslai visiškai nepritaikomi jų gyvenimams, kam nors reikėtų palikti prižiūrėti vaikus; jie nekentė puoštis ir ruoštis, suolai buvo nepatogūs.

Warreno bažnyčia atsižvelgs į kiekvieną šių nusiskundimų. Jis leido žmonėms mūvėti šortus ir vilkėti havajietiškus marškinėlius, jei jie taip jaučiasi patogiai. Buvo atgabenta elektrinė gitara. Warreno pamokslai iš pat pradžių buvo praktiškomis temomis, pavyzdžiui, „Kaip įveikti išgąsdinimą", „Kaip patikti sau", „Kaip auginti sveiką šeimą" ir „Kaip išgyventi stresą". Jo pamokslai buvo lengvai suprantami, paremti tikromis, kasdienėmis problemomis, jie galėjo būti pritaikomi gyvenime vos tik išėjus iš bažnyčios.

Tai padėjo. Warrenas išnuomojo mokyklų sales pamaldoms ir biurų pastatus maldų grupėms. Neprabėgus nė metams kongregaciją sudarė 50 narių, paskui 100, tada 200. Warrenas dirbo 18 va-

landų per dieną, 7 dienas per savaitę, atsiliepdavo į narių telefono skambučius, dėstė pamokėles, eidavo į namus ir konsultuodavo šeimas, o laisvu laiku ieškojo naujų vietų, kur galėtų prisiglausti besiplečianti Bažnyčia.

Vieną gruodžio vidurio sekmadienį Warrenas atsistojo 11 val. laikyti pamaldų. Jis pajuto, kad svaigsta galva. Įsitvėrė sakyklos ir pradėjo kalbėti, bet žodžiai lape išsiliejo. Jis sukniubo, paskui susiėmė ir pamojo pastoriui padėjėjui užimti jo vietą sakykloje.

„Atsiprašau, žmonės, – tarė Warrenas susirinkusiems, – turėsiu atsisėsti."

Nemažai metų jį vargino nerimo priepuoliai, kartais apimdavo melancholija, jo draugų vertinama kaip lengva depresija. Bet niekada nebuvo taip blogai kaip dabar. Kitą dieną Warrenas su šeima išvažiavo į Arizoną, kur jo žmonos šeima turėjo namą. Nors lėtai, jis taisėsi. Buvo dienų, kai miegodavo 12 valandų, tada eidavo pasivaikščioti po dykumą, ten melsdavosi ir stengdavosi suprasti, kodėl panikos priepuoliai kėsinasi sugriauti tai, ką jis sukūrė sunkiu darbu. Nuo jo išvykimo praėjo beveik mėnuo. Jo melancholija virto depresija, juodesne nei bet kas, ką jis kada nors buvo patyręs. Jis nebežinojo, ar dar kada nors bus toks sveikas, kad galėtų sugrįžti.

Warrenas, kaip ir dera pastoriui, buvo linkęs kartais patirti apreiškimus. Vieną jų patyrė, kai rado žurnalo straipsnį apie McGavraną Teksaso bibliotekoje. Vaikštinėdamas dykumoje patyrė dar vieną.

„Susitelk į žmones, – tarė jam Viešpats. – O aš pastatysiu bažnyčią."

Priešingai nei kiti apreiškimai, šis nebuvo išsyk visai aiškus. Warreno kova su depresija truks mėnesius ir vėliau pasikartos įvairiais jo gyvenimo etapais. Tačiau tą dieną jis priėmė du sprendimus: grįš į Sedlbeką ir ras būdą vadovauti Bažnyčiai nepersidirbdamas.

•••

Kai Warrenas grįžo į Sedlbeką, jis nusprendė išplėsti eksperimentą, kurį buvo pradėjęs prieš kelis mėnesius ir kuris, kaip jis vylėsi, palengvins vadovavimą Bažnyčiai. Pastorius niekada nebuvo tikras, ar užteks vietos visiems, atėjusiems į Biblijos pamokas, tad paprašė kelių Bažnyčios narių, kad pamokos vyktų jų namuose. Jis jaudinosi, kad žmonėms gali nepatikti mintis eiti į kieno nors namus, užuot ėjus į bažnyčios patalpas. Bet narių atsiliepimai buvo labai teigiami, jiems tai patiko. Mažos grupelės galėjo susitikti su savo kaimynais. Taigi, kai jis grįžo, kiekvieną Sedlbeko narį priskyrė vienai iš mažųjų grupelių, kurios susitikdavo kartą per savaitę. Tai buvo vienas iš svarbiausių jo priimtų sprendimų, nes jis iš esmės pakeitė dalyvavimą Bažnyčios veikloje: šis sprendimas virto įpročiu, kuris rėmėsi jau egzistuojančiais poreikiais ir dėsningumais.

Warrenas man pasakojo, kad dabar, kai žmonės atvyksta į Sedlbeką ir savaitgalį mato didžiules minias, jie mano, kad tai mūsų sėkmė. „Bet tai tik ledkalnio viršūnė. 95 proc. Bažnyčios yra tai, kas vyksta visą savaitę tose mažose grupelėse.

Kongregacija ir mažos grupelės yra kaip du išvien veikiantys dalykai. Didelė minia kievienam padeda prisiminti, dėl ko tu tai darai, o mažos artimų draugų grupelės padeda susitelkti ties tuo, kaip išsaugoti tikėjimą. Drauge jos veikia tarsi klijai. Mes turime daugiau nei penkis tūkstančius mažų grupelių. Tik jos ir padeda tvarkyti tokią didelę parapiją. Antraip aš mirtinai persidirbčiau ir 95 proc. narių negautų to dėmesio, kurio trokšdami čia atėjo.“

Nesusimąstydamas apie tai, Warrenas iš dalies pakartojo struktūrą, kuri sukėlė Montgomerio autobusų boikotą, tik jis tai padarė atvirkštine tvarka. Boikotas prasidėjo tarp žmonių, kurie pažinojo Rosą Parks, ir tapo masiniu protestu, kai silpnieji bendruomenės ryšiai įtraukė visus dalyvauti. Sedlbeko bažnyčioje viskas įvyko

atvirkščiai. Žmones patraukė bendruomeniškumo jausmas ir kongregacijos teikiami silpnieji ryšiai. Prisidėję prie bendruomenės, jie buvo priskirti mažai kaimynų grupelei – tarsi įmesti į Petri lėkštelę, kur turėjo užmegzti ir puoselėti artimus ryšius ir kur jų tikėjimas tapo socialinių patirčių ir kasdienio gyvenimo dalimi.

Suburti žmones į mažas grupeles nepakanka. Kai Warrenas paklausė žmonių, apie ką jie kalbėjosi per susirinkimus savo namų svetainėse, sužinojo, kad jie kalbėjosi apie Bibliją ir drauge meldėsi ne daugiau kaip 10 minučių, o paskui šnekučiavosi apie vaikus ar pasakojo vieni kitiems nuogirdas. Warreno tikslas nebuvo vien padėti žmonėms susirasti naujų draugų. Jo tikslas buvo suburti tikinčiųjų bendruomenę, padrąsinti juos pasimokyti iš Kristaus ir paversti tikėjimą esmine savo gyvenimo dalimi. Jo mažosios grupelės užmezgė artimus ir stiprius ryšius, tačiau, neturėdamos vadovo, tebuvo panašios į pasisėdėjimus geriant kavą. Jos nepateisino religinių jo lūkesčių.

Warrenas vėl ėmė skaityti McGavraną. McGavrano filosofija bylojo: jei išmokysi žmones gyventi remiantis krikščioniškais įpročiais, jie ir toliau elgsis krikščioniškai neprižiūrimi ir nekontroliuojami. Warrenas negalėjo vadovauti visų mažųjų grupelių susitikimams ir laiduoti, kad būtų kalbamasi apie Kristų, o ne apie naujausius televizijos serialus. Jis suprato, kad jam to ir nereikėtų daryti, jei pavyktų įskiepyti žmonėms naujus įpročius. Susirinkę žmonės patys pradėtų kalbėti apie Bibliją, drauge melstis ir patys įkūnytų savo tikėjimą.

Taigi Warrenas sudarė kelias dienotvarkes pamokėlėms ir mažųjų grupelių susibūrimams, jos buvo specialiai skirtos tam, kad parapijiečiai įgytų naujų įpročių.

Viename Sedlbeko kursų vadove buvo rašoma: „Jei nori būti panašus į Kristų, išsiugdyk tokius įpročius, kokius turėjo Kristus." „Visi mes tesame įpročių rinkinys... Mūsų tikslas – padėti jums pakeisti kai kuriuos blogus įpročius gerais įpročiais, kurie pagelbės

jums augti ir būti panašiems į Kristų." Kiekvieno Sedlbeko bažnyčios nario buvo paprašyta pasirašyti brandos susitarimą ir pasižadėti laikytis trijų įpročių: kasdien rasti laiko maldai ir mąstymams, skirti dešimtąją dalį savo pajamų ir dalyvauti mažojoje grupelėje. Naujų įpročių išugdymas tapo Bažnyčios tikslu.

„Kai šitai pasieksime, dvasinio augimo atsakomybė teks nebe man, o jums. Mes būsime davę jums receptą, – aiškino man Warrenas. – Mes nebeturėsime jums vadovauti, nes jūs patys galėsite eiti savarankiškai. Nauji įpročiai bus jūsų naujos tapatybės dalis, ir tada mums liks tik jus palaikyti ir jums netrukdyti."

Warrenas įžvelgė, kad jis galėtų taip praplėsti savo Bažnyčią, kaip Martinas Lutheris Kingas paskleidė maištą: pasikliaudamas stipriųjų ir silpnųjų ryšių deriniu. Tačiau norint, kad jo Bažnyčia taptų judėjimu, apimančiu 20 000 parapijiečių ir tūkstančius kitų pastorių, reikėjo šio to daugiau, – ko nors, kas padėtų jai išsilaikyti pačiai. Warrenas turėjo išmokyti žmones naujų įpročių, kurie skatintų juos gyventi tikėjimu ne dėl jų ryšių, o dėl to, kad tai buvo dalis jų savasties.

Tai trečias svarbus aspektas, paaiškinantis, kaip socialiniai įpročiai tampa varomąja judėjimų jėga: kad idėja pasklistų už bendruomenės ribų, ji turi pradėti veikti pati savaime. Ir patikimiausias būdas tai pasiekti yra įskiepyti žmonėms naujus įpročius, kurie jiems padėtų patiems suprasti, kur link judėti.

•••

Autobusų boikotui besitęsiant kelias dienas, savaitę, mėnesį, du mėnesius, Montgomerio juodaodžių bendruomenės uolumas pradėjo silpti.

Policijos komisaras, remdamasis taksistams duotu nurodymu vežti už minimalų mokestį, pradėjo jiems grasinti areštais, jei jie nesiliaus vežę į darbą juodaodžių už sumažintą mokestį. Tada boikoto

lyderiai subūrė 200 savanorių, kurie dalytųsi mašinomis. Policija pradėjo skirti baudas ir grasinti žmonėms šių mašinų stotelėse. Vairuotojai savanoriai pradėjo trauktis. „Darėsi vis sunkiau būti pavežtam, – vėliau rašė Kingas. – Daugėjo skundų. Nuo ankstyvo ryto iki vėlyvos nakties netilo telefonas ir mano durų skambutis beveik nepaliaujamai skambėjo. Aš pradėjau abejoti dėl juodaodžių bendruomenės gebėjimo tęsti pasipriešinimą."

Vieną vakarą, kai Kingas laikė pamaldas, prie jo su skubia žinia pribėgo prižiūrėtojas. Kingo namuose sprogo bomba, viduje buvo jo žmona ir kelių mėnesių dukrytė. Kingas išskubėjo namo, jį pasitiko kelių šimtų juodaodžių minia ir meras bei policijos vadas. Jo šeima nenukentėjo, bet priekiniai namo langai išdužo, o namo prieangyje žiojėjo skylė. Jei kas nors būtų buvęs kaip tik tenai, kai sprogo bomba, galėjo žūti.

Kol Kingas apžiūrinėjo padarytą žalą, atvyko dar daugiau juodaodžių. Policija pradėjo prašyti minios išsiskirstyti. Kažkas šiurkščiai pastūmė policininką. Oru nušvilpė paleistas butelis. Vienas policininkas švystelėjo lazda. Policijos vadas, anksčiau viešai pareiškęs, kad palaiko rasistinę Baltaodžių piliečių tarybą, pasivedė Kingą į šalį ir paprašė daryti ką nors, bet ką, kad tik minia nepratrūktų šėlioti.

Kingas nuėjo prie savo namo prieangio.

„Nieko nedarykit paskubomis, – šūktelėjo jis miniai. – Netraukite savo ginklų. Visi, kurie griebiasi kalavijo, nuo kalavijo ir žus."*

Minia nurimo.

„Mes turime mylėti savo baltuosius brolius, nepaisydami to, kaip jie su mumis elgiasi, – toliau kalbėjo Kingas. – Mes privalome parodyti jiems, kad juos mylime. Jėzaus žodžių aidas girdimas per šimtmečius: „Mylėkite savo priešus, darykite gera tiems, kurie jus keikia, ir melskitės už savo niekintojus.""**

* Mt 26, 52. (Vert. past.)
** Lk 6, 27–28. (Vert. past.)

Tai buvo neprievartinio pasipriešinimo skelbimas, Kingas jį skleidė jau ne vieną savaitę. To skelbimo tema, paremta Gandhi darbais ir Jėzaus pamokslais, tam tikra prasme nebuvo tokiomis aplinkybėmis girdėta anksčiau, – tai buvo raginimas priešintis be smurto, visus mylėti ir atleisti savo engėjams bei skriaudikams, o kartu pažadas, kad tai atneš pergalę. Ne vienus metus pilietinių teisių judėjimas laikėsi vien mūšiais ir susirėmimais. Buvo neišvengta susirėmimų ir atsitraukimų, pergalių ir pralaimėjimų, kurie vis iš naujo skatindavo kiekvieną įsipareigoti kovai.

Kingas paskatino žmones pamatyti viską kitomis akimis. Tai ne karas, sakė jis. Tai priėmimas ir apkabinimas.

Ne mažiau svarbu, kad Kingas naujai nušvietė boikotą. Tai ne vien kova dėl lygių teisių autobusuose, sakė jis, tai Dievo plano dalis, tas pat, kas panaikino britų kolonializmą Indijoje ir vergovę Amerikoje, tas pat, dėl ko Kristus mirė ant kryžiaus, kad mus atpirktų ir atsiteistų už mūsų nuodėmes. Tai buvo naujas prieš šimtmečius prasidėjusio judėjimo etapas. Ir kaip naujas etapas, jis reikalavo naujo atsako, kitokių strategijų ir naujo elgesio. Jam reikėjo dalyvių, kurie būtų pasirengę atsukti kitą skruostą. Žmonės galėjo išreikšti savo pritarimą, įgydami naujus įpročius, kuriuos skelbė Kingas.

„Privalome į neapykantą atsakyti meile, – sprogimo vakarą kalbėjo Kingas miniai. – Jei mane sustabdys, mūsų darbas nesustos, nes tai, ką mes darome, yra gerai. Tai, ką mes darome, yra teisinga. Ir Dievas yra su mumis."

Kai Kingas baigė kalbą, minia ramiai išsiskirstė po namus.

Vėliau vienas baltaodis policininkas komentavo to vakaro įvykius: „Jei ne tas juodaodis pamokslininkas, visi būtumėm nebegyvi."

Kitą savaitę dvi dešimtys naujų vairuotojų prisidėjo prie dalijimosi mašinomis programos. Skambučiai į Kingo namus praretėjo. Žmonės pradėjo patys organizuotis, perimti vadovavimą boikotui ir plėtoti judėjimą. Kai buvo susprogdinta daugiau bombų kitose

boikoto organizatorių vejose priešais jų namus, kartojosi ta pati reakcija. Įvykio vietoje pasirodydavo Montgomerio juodaodžių minia, liudininkai be smurto ir susirėmimų pabūdavo ir paskui išsiskirstydavo po namus.

Ši kryptinga vienybė išryškėjo ne tik kaip reakcija į smurtą. Bažnyčios pradėjo rengti didelius susibūrimus kas savaitę, kartais kasdien. „Jie buvo panašūs į Kingo kalbą, pasakytą po sprogimo. Rėmėsi krikščionybės mokymu ir pritaikė jį politikai, – pasakojo man Tayloras Branchas. – Judėjimas yra sakmė. Kad ji būtų veiksminga, kiekvieno tapatybė turi pasikeisti. Montgomerio žmonės turėjo išmokti reaguoti naujai."

Panašiai kaip Anoniminiai alkoholikai, besisemiantys jėgų iš grupinių susirinkimų, per kuriuos nuo alkoholio priklausomi žmonės išmoksta naujų įpročių ir pradeda tikėti matydami, kaip kiti išreiškia savo tikėjimą, taip ir Montgomerio gyventojai dideliuose susibūrimuose išmoko naujos elgsenos, kuri padėjo judėjimui išsiplėsti. „Žmonės ėjo pasižiūrėti, kaip tai daro kiti, kaip jiems sekasi, – pasakojo Branchas. – Tu pradedi matyti save kaip didelės socialinės bendrovės dalį ir po kiek laiko patiki, kad tikrai esi jos dalis."

•••

Kai po trijų mėnesių nuo boikoto pradžios Montgomerio policija ėmėsi masinių suėmimų, norėdama jį likviduoti, bendruomenė priėmė šią priespaudą. Kai buvo oficialiai apkaltinti 90 žmonių, beveik visi jie nuskubėjo į Teismo rūmus, kad juos suimtų. Kai kurie žmonės nuėjo į šerifo būstinę pasitikrinti, ar jų vardai yra sąrašuose, ir „nusivylė jų neradę, – vėliau rašė Kingas. – Šie žmonės, kuriuos kadaise valdė baimė, buvo pasikeitę".

Vėliau, kai judėjimas išsiplėtė ir pasitaikydavo žudynių, užpuolimų, suėmimų, susidūrimų, protestuotojai, užuot kovoję jėga,

atsakę puolimu, kaip buvo įprasta anksčiau, tiesiog tvirtai stovėjo savo vietose ir sakydavo baltiesiems tvarkos prižiūrėtojams, kad jie pasirengę atleisti, kai šių neapykanta atslūgs.

„Ši taktika ne sustabdė judėjimą, o suteikė jam jėgos ir sutelkė mus visus draugėn, – rašė Kingas. – Jie manė, kad susidūrė su grupe, kurią bus lengva priversti daryti tai, ko iš jos norės baltieji žmonės. Jie nesuprato, kad susidūrė su juodaodžiais, kurie jau išsivadavę iš baimės."

Žinoma, priežasčių, kodėl Montgomerio autobusų boikotas buvo sėkmingas ir kodėl jis sukėlė judėjimą, kuris pasklis po šalies Pietus, yra daug ir jos sudėtingos. Tačiau viena iš labai svarbių yra šis trečias socialinių įpročių aspektas. Kingo filosofija paskatino naują elgseną, o ši dalyvius iš sekėjų pavertė savarankiškais žmonėmis, galinčiais vadovautis savo nuožiūra. Tai nėra įprasta įpročių samprata. Kai Kingas naujai įvertino Montgomerio pasipriešinimą pažadindamas protestuotojams naują tapatybės jausmą, protestas tapo judėjimu, kurį kurstė žmonės, veikiantys todėl, kad tapo šio istorinio įvykio šeimininkais. Ir šis socialinis modelis ilgainiui tapo automatinis, jį perėmė kitos vietovės, kitos grupės – studentų ir protestuotojų, kurių Kingas niekada nebuvo sutikęs, bet kurie perimdavo vadovavimą judėjimui, žiūrėdami, kaip elgiasi jo dalyviai.

1956-ųjų birželio 5 d. Federalinis teismas nusprendė, kad Montgomerio autobusų segregacijos įstatymas pažeidžia Konstituciją. Miestas kreipėsi į JAV Aukščiausiąjį Teismą ir gruodžio 17 d., praėjus daugiau kaip metams nuo Parks suėmimo, Aukščiausias Teismas atmetė miesto kreipimąsi. Po trijų dienų miesto valdžia gavo nurodymą: autobusai turi būti integruoti, bendri.

Kitą rytą, 5 val. 55 min., Kingas, E. D. Nixonas, Ralphas Abernathy ir kiti po daugiau nei dvylikos mėnesių pirmą kartą važiavo autobusu ir sėdėjo priekyje.

„Turbūt jūs esate didžiai gerbiamas Kingas?“ – paklausė baltaodis vairuotojas.

„Taip.“

„Mes labai džiaugiamės, kad jūs šį rytą su mumis“, – pasakė vairuotojas.

Vėliau NAACP advokatas ir būsimas Aukščiausiojo Teismo teisėjas Thurgoodas Marshallas sakys, kad boikotas buvo labai menkai susijęs su segregacijos pabaiga Montgomerio autobusuose. Tai Aukščiausiasis Teismas pakeitė įstatymą.

„Visas vaikščiojimas pėsčiomis dėl nieko, – sakė Marshallas. – Ir be viso šio boikoto ir jo sukelto jaudulio tai būtų pasiekę Teismą.“

Tačiau bent dėl vieno Marshallas klydo. Montgomerio autobusų boikotas sudarė sąlygas atsirasti naujiems socialiniams įpročiams, kurie greitai pasklido ir po Grinsborą, esantį Šiaurės Karolinoje, Selmą, esančią Alabamoje, ir Litl Roką, esantį Arkanzase. Pilietinių teisių judėjimas virto taikių demonstracijų ir susibūrimų banga, nors ir pasitaikydavo įvykių, kai dalyviai būdavo žiauriai sumušami. 1960-ųjų pradžioje judėjimas pasiekė Floridą, Kaliforniją, Vašingtoną ir Kongreso koridorius. 1964-aisiais prezidentas Lyndonas Johnsonas, pasirašydamas Pilietinių teisių aktą, draudžiantį visas segregacijos formas, kartu ir diskriminaciją prieš mažumas ir moteris, prilygino pilietinių teisių aktyvistus šalies įkūrėjams. Šis palyginimas prieš dešimtmetį būtų buvęs tolygus politinei savižudybei. „Prieš 188 metus tokią pat savaitę maža drąsių vyrų grupė pradėjo ilgą kovą dėl laisvės, – kalbėjo jis prieš televizijos kameras. – Dabartinė amerikiečių karta yra pakviesta tęsti nepabaigiamas teisingumo paieškas mūsų šalyje.“

Judėjimai prasideda ne dėl to, kad visi vienu metu nusprendžia žiūrėti ta pačia kryptimi. Jie pagrįsti socialiniais dėsningumais, kurie prasideda kaip draugystės įpročiai, stiprėdami tampa bendruomenės įpročiais ir yra palaikomi naujų įpročių, kurie pakeičia dalyvių savasties jausmą.

Kingas suprato šių įpročių galią taip pat anksti kaip ir Montgomerio miestas. „Negaliu baigti nepasakęs perspėjamojo žodžio, – sakė jis sausakimšai bažnyčiai tą vakarą, kai atšaukė boikotą. Priešaky jo laukė dar beveik dešimt protesto metų, bet jau buvo matyti pabaiga. – Kai mes grįšime į autobusus, būkime tokie mylintys, kad mūsų priešai taptų mūsų draugais. Dabar mes turime pereiti nuo protesto prie susitaikymo... Taip pasiryžę mes įstengsime pakilti iš vienišos ir niūrios žmogaus žiaurumo žmogui nakties į šviesią ir spindinčią dieną – laisvės ir teisingumo dieną.“

9

LAISVOS VALIOS NEUROLOGIJA

Ar mes atsakingi už savo įpročius?

I.

Tą rytą, kai prasidėjo problemos – tik po daugelio metų ji supras, kad tai buvo problemos, – Endži Bachman sėdėjo namuose ir žiūrėjo TV. Jai buvo taip nuobodu, kad rimtai pradėjo svarstyti, ar nepertvarkius savo sidabrinių stalo įrankių stalčiaus.

Jauniausia jos dukra prieš kelias savaites buvo pradėjusi lankyti darželį, o dvi vyresnės dukros buvo mokykloje. Jų gyvenimas buvo pilnas draugų, veiklos ir pasišnekučiavimų, kuriuos jų mama vargiai būtų supratusi. Endži vyras, žemės matininkas, dažniausiai išeidavo į darbą aštuntą valandą ryto ir grįždavo namo šeštą. Namai buvo tušti, juose tebuvo ponia Bachman. Nuo tada, kai devyniolikos ištekėjo ir dvidešimties pastojo, o paskui kasdien ruošdavo ir dėdavo priešpiečius į mokyklą, žaisdavo princesę, išvežiodavo šeimą – ji pirmą kartą po beveik dvidešimties metų jautėsi iš tiesų viena. Vidurinės mokyklos draugai jai sakydavo, kad turėtų tapti modeliu – ji buvo labai graži, bet kai metė mokslus ir ištekėjo už gitaristo, kuris pagaliau susirado tikrą darbą, ji tapo mama. Dabar buvo pusė vienuolikos, trijų

jos dukrų nebuvo namie, ir Bachman vėl prilipdė popieriaus skiautę prie virtuvės laikrodžio, kad nedėbčiotų į jį kas tris minutes.

Ji nežinojo, ko nusitverti.

Tą dieną pasižadėjo: jeigu jai pavyks išgyventi iki vidurdienio ir neišsikraustyti iš proto ar nesuryti viso pyrago iš šaldytuvo, ji išeis iš namų ir nuveiks ką nors smagaus. Paskui valandą su puse mėgino sugalvoti, ką gi galėtų nuveikti. Kai laikrodis išmušė 12 val., ji pasidažė, apsivilko gražią suknelę ir, sėdusi į mašiną, nuvažiavo į upėje plūduriuojantį laivą-kazino, esantį per dvidešimt minučių kelio nuo namų. Net ketvirtadienio popietę kazino buvo pilnas žmonių, kurie veikė kažką kita nei muilo operų žiūrėjimas ar skalbimas. Prie durų grojo muzikantų grupė. Moteris dalijo nemokamus kokteilius. Bachman nuo bufeto suvalgė krevetę. Visa ši patirtis atrodė prabangi, priminė pabėgimą iš pamokų. Ji patraukė prie „Black Jack“ žaidimo stalo, kur kortų dalytojas kantriai paaiškino taisykles. Kai visi žetonai, kuriuos ji įsigijo už keturiasdešimt dolerių, baigėsi, ji žvilgtelėjo į laikrodį ir pamatė, kad jau prabėgo dvi valandos ir jai reikia skubėti namo pasiimti jauniausios savo dukros. Tą vakarą ji pirmą kartą per visą mėnesį vakarieniaudama turėjo apie ką kalbėti, ne tik atspėti televizijos programos „Teisinga kaina“ dalyvių ketinimus.

Endži Bachman tėvas buvo sunkvežimio vairuotojas, sulaukęs vidutinio amžiaus jis tapo vidutinio populiarumo dainų rašytoju. Jos brolis taip pat tapo dainų rašytoju ir laimėjo kelis apdovanojimus. O ją tėvai dažnai pristatydavo kaip „tą, kuri tapo mama“.

„Aš visada jaučiausi niekam negabi, – pasakojo ji man. – Manau, esu protinga, ir žinau, kad buvau gera mama. Bet turėjau mažai savybių, kurias nurodydama būčiau galėjus pasakyti – štai dėl ko aš ypatinga.“

Po pirmos kelionės į kazino Bachman pradėjo lankytis upės laive kartą per savaitę, penktadienio popietėmis. Tai buvo atlygis už išgyventas tuščias dienas, namų tvarkymą ir priežiūrą, už tai, kad

neišsikraustė iš proto. Ji žinojo, kad lošimas gali sukelti sunkumų, tad nusistatė griežtas taisykles. Ne ilgiau kaip valandą praleisti prie „Black Jack“ stalo per vieną apsilankymą ir lošti tik iš to, kas buvo jos piniginėje. „Aš tai laikiau tarsi tam tikru darbu, – pasakojo ji man. – Niekada neišvažiuodavau iš namų iki vidurdienio ir visada grįždavau laiku paimti savo dukters. Aš griežtai laikiausi tvarkos.“

Ji tapo gera žaidėja. Iš pradžių jai retai užtekdavo pinigų valandai. Per šešis mėnesius ji išmoko tiek gudrybių, kad pakeitė savo taisykles, norėdama pabūti dvi ar net tris valandas, ir kai išeidavo, dar būdavo likę grynųjų kišenėje. Vieną popietę ji atsisėdo prie „Black Jack“ stalo turėdama aštuoniasdešimt dolerių piniginėje ir išėjo su penkiais šimtais trisdešimt – suma, kurios užtektų nusipirkti maisto produktų, sumokėti telefono sąskaitą ir šiek tiek atidėti juodai dienai. Jau tuo metu kompanija „Harrah's Entertainment“, kuriai priklausė kazino, jai siuntė nemokamus barų kuponus. Šeštadienio vakarais ji vesdavosi šeimą pietų.

Ajovos valstija, kurioje lošė Bachman, buvo vos prieš kelerius metus legalizavusi azartinius žaidimus. Iki 1989 m. valstijos įstatymų leidėjai manė, jog kai kam gali būti sunku atsispirti kortų ir kauliukų žaidimų keliamoms pagundoms. Šis susirūpinimas buvo senas kaip pati šalis. 1783-iaisiais George'as Vašingtonas rašė, kad lošimas „yra godumo vaikas, neteisingumo brolis ir apgaulės tėvas“. „Tai yda, vedanti prie visų galimų blogybių... Trumpai tariant, vienetai pelnosi iš šios bjaurios veiklos, o tūkstančiai suluošinami.“ Apginti žmones nuo blogų įpročių – pirmiausia nustačius, kurie įpročiai blogi – įstatymų leidėjų privilegija, kuria jie mielai naudojasi. Prostitucija, azartiniai žaidimai, prekyba alkoholiu per šabą, pornografija, lupikiškos paskolos, laisvi seksualiniai santykiai nesusituokus (arba, jei jūsų skonis neįprastas, ir susituokus) – visa tai yra įpročiai, reguliuojami, reglamentuojami, draudžiami ar mėginami nesėkmingai uždrausti įvairiais griežtais teisės aktais.

Kai Ajovoje kazino buvo legalizuoti, įstatymų leidėjai labai susirūpino, taigi jie apribojo kazino veiklą upių laivuose ir reikalavo, kad būtų laikomasi tam tikrų limitų: ne daugiau kaip penkių dolerių statymas, maksimali galima pralošti suma 200 dolerių žmogui. Tačiau per kelerius metus, kai kuriems kazino išsikėlus į Misisipės valstiją, kur nebuvo taikomi lošimų apribojimai, Ajovos įstatymai sušvelnino savuosius. 2010-aisiais valstijos iždą papildė daugiau kaip 269 mln. dolerių iš mokesčių už lošimą.

•••

2000-aisiais Endži Bachman tėvams, ilgamečiams rūkaliams, pradėjo pasireikšti plaučių ligos simptomai. Kas antrą savaitę ji ėmė skraidyti į Tenesį jų aplankyti, nupirkti maisto ir padėti pasigaminti pietus. Kai grįždavo namo pas savo vyrą ir dukras, jautėsi dar vienišesnė. Kartais namas būdavo visą dieną tuščias. Rodės, draugai pamiršdavo ją pakviesti, nes jos dažnai nebūdavo, o jos šeima išmoko susitvarkyti savarankiškai.

Bachman jaudinosi dėl tėvų, buvo nusiminusi, kad jos vyras labiau domėjosi savo darbu nei jos rūpesčiais, šiek tiek pyko ant savo vaikų, kurie nesuprato, kad šitaip pasiaukojusiai dėl jų, kol jie augo, dabar jai jų reikėjo. Bet vos tik ji pasiekdavo kazino, įtampa nuslūgdavo. Kai nebūdavo išskridusi pas tėvus, ji užsukdavo į kazino du kartus per savaitę, o vėliau kiekvieną pirmadienį, trečiadienį ir penktadienį. Ji vis dar laikėsi taisyklių, bet lošė jau nemažai metų ir puikiai žinojo aksiomas, kuriomis vadovavosi rimti žaidėjai. Ji niekada nedėdavo mažiau nei dvidešimt penki doleriai ir visada darydavo du statymus vienu metu. „Šansai didesni, kai statai daugiau, – pasakojo ji man. – Turi pereiti sudėtingas atkarpas, kol grįš sėkmė. Aš mačiau žmonių, kurie įžengė su šimtu penkiasdešimt dolerių ir

išėjo su dešimčia tūkstančių. Žinojau, kad ir aš galiu tai pasiekti, jei laikysiuosi savo taisyklių. Viskas buvo kontroliuojama."*

Tuo metu ji jau neturėjo galvoti, ar išmesti dar vieną kortą, ar padvigubinti statomą sumą – ji elgėsi automatiškai, taip, kaip Judžinas Polis, žmogus, praradęs atmintį, bet galiausiai išmokęs visada pasirinkti teisingą kartono stačiakampį.

Vieną 2000-ųjų dieną Bachman grįžo namo su 6 000 dolerių, – jų pakaktų sumokėti dviejų mėnesių nuomai ir padengti kreditinės kortelės skolų sąskaitoms, kurios kaupėsi prie durų. Kitą kartą ji grįžo su 2 000 dolerių. Kartais ji pralošdavo, bet tai buvo žaidimo dalis. Prityrę lošėjai žino: kartais būtini nuosmukiai, kad po jų ateitų pakilimai. Ilgainiui „Harrah's Entertainment" suteikė jai kredito liniją, taigi ji galėjo nebesinešioti grynųjų pinigų. Kiti žaidėjai jos ieškodavo ir rinkdavosi jos staliuką, nes ji žinojo, ką daro. Bufeto padavėjai liepdavo stotis jai eilės priekyje. „Aš moku žaisti, – pasakojo ji man. – Žinau, kad tai skamba tarsi kalba žmogaus, kuris turi problemą, bet jos nepripažįsta. Vienintelė mano klaida buvo ta, kad aš nesustojau. Šiaip mano žaidimas nebuvo niekuo blogas."

Išlošiamoms ir pralošiamoms sumoms didėjant, Bachman taisyklės pamažu darėsi lankstesnės. Vieną dieną ji pralošė per valandą 800 dolerių, o tada per keturiasdešimt minučių išlošė 1 200. Paskui sėkmė vėl nusigręžė ir ji išėjo iš kazino pralošusi 4 000 dolerių. Kitą kartą ji pralošė 3 500 dolerių ryte, išlošė 5 000 dolerių 13 val. ir pralošė 3 000 dolerių popiet. Kazino turėjo jos pralošimų ir

* Mintis, kad visą laiką kazino laimėsi, gali atrodyti tikrai neprotinga. Tačiau, kaip žino nuolatiniai lošėjai, įmanoma nuolat išlošti, ypač žaidžiant „Black Jack". Donas Johnsonas iš Bensalemo, Pensilvanijos, pradėjęs žaisti „Black Jack" 2010 m., per šešis mėnesius laimėjo 15,1 mln. dolerių. Apskritai visada laimi šeimininkas, nes lošia tiek daug lošėjų, kad tai nepadidina jų šansų išlošti, ir daugelis žaidėjų neturi tiek daug pinigų, kad galėtų išgyventi nesėkmės periodus. Lošėjas gali nuolatos išlošti, jei įsimena sudėtingas formules, kurios jį veda prie naujų laimėjimų. Vis dėlto daugelis žaidėjų stokoja savidrausmės ar matematikos gebėjimų, kad galėtų laimėti. (Aut. past.)

išlošimų suvestinę, ji pati nustojo tuo rūpintis. Ir štai vieną mėnesį jos banko sąskaitoje nebuvo tiek pinigų, kad galėtų sumokėti už elektrą. Ji paprašė tėvų paskolinti, o paskui dar kartą. Ji pasiskolino 2 000 dolerių vieną mėnesį ir 2 500 kitą. Tai nebuvo sunku, tėvai turėjo pinigų.

Bachman niekada neturėjo problemų dėl nesaikingo alkoholio vartojimo, narkotikų ar persivalgymo. Ji buvo paprasta mama, išgyvenanti visiems būdingus pakilimus ir nuosmukius. Taigi potraukis, kurį ji jautė lošimui – nuolatinė trauka, kuri sukeldavo išsiblaškymą ar susierzinimą, jei ji neužsukdavo į kazino, nuolatinis galvojimas apie lošimą, pakilumas, kurį pajusdavo patyrusi sėkmę – jai buvo visai netikėtas. Tai buvo visai naujas patyrimas, toks nelauktas, kad ji nesuprato, jog tai problema, kol ši problema neapėmė viso jos gyvenimo. Žvelgiant atgal rodės, kad skiriamosios linijos ir nebuvo: vieną dieną lošimas tebuvo smagus prasiblaškymas, o kitą – jau nebevaldoma aistra.

2001-aisiais Endži jau vykdavo į kazino kasdien. Ji važiuodavo į kazino kaskart, kai susipykdavo su vyru ar jausdavosi neįvertinta vaikų. Žaisdama jautėsi ir atbukusi, ir kartu susijaudinusi, jos nerimas nuslūgdavo. Laimėjus išsyk apimdavo euforija. Pralošus skausmas praeidavo labai greitai.



„Tu nori būti svarbi, – tarė jai mama, kai Bachman paskambino jai prašydama paskolinti daugiau pinigų. – Tu nesiliauji lošti, nes tau reikia dėmesio.“

Tačiau buvo ne visai taip. „Aš norėjau jausti, kad sugebu kažką daryti gerai, – pasakojo ji man. – Tai buvo vienintelė veikla, kuriai jaučiausi turinti gebėjimų, jaučiau, kad man tai daryti sekasi.“

2001-ųjų vasarą Bachman įsiskolinimai „Harrah's Entertainment“ pasiekė 20 000 dolerių. Savo pralaimėjimus nuo vyro ji slėpė. Bet kai jos mama pagaliau nutraukė finansinę paramą, ji palūžo ir prisipažino. Jie pasisamdė teisininką, kurio sritis buvo bankrotų bylos, užblokavo jos kreditines korteles ir susėdo virtuvėje prie stalo sudaryti griežtesnio ir atsakingesnio gyvenimo plano. Ji nunešė savo sukneles į dėvėtų drabužių parduotuvę ir ištvėrė pažeminimą, kai devyniolikmetė darbuotoja beveik visas jas atmetė, aiškindama, kad jos nebemadingos.

Pamažu ji pradėjo jaustis taip, lyg blogiausia jau būtų praeityje. Ji pradėjo manyti, kad nenumaldomas potraukis lošti jau praėjo.

Bet, žinoma, pabaigos dar net nebuvo matyti. Gerokai vėliau, praėjus nemažai metų, kai ji prarado viską ir sugriovė savo ir vyro gyvenimus, kai paleido vėjais šimtus tūkstančių dolerių ir jos advokatas Aukščiausiajame Teisme mėgino tvirtinti, kad Endži Bachman lošė ne laisvai pasirinkdama, o iš įpročio, todėl neturėtų būti laikoma kalta, kai ji buvo išjuokiama internete, kur žmonės ją lygino su Jeffrey'iu Dahmeriu ir tėvais, smurtaujančiais prieš savo vaikus, ji svarstė: kiek iš tikrųjų esu atsakinga aš pati?

„Nuoširdžiai tikiu, kad bet kuris kitas mano vietoje būtų elgęsis taip pat“, – prisipažino man Bachman.

II.

Vieną 2008-ųjų liepos rytą nevilties apimtas vyras, atostogaujantis vakarinėje Velso pakrantėje, paskambino skubios pagalbos telefonu.

„Man regis, aš nužudžiau savo žmoną, – pasakė jis. – O, Dieve. Pamaniau, kad kažkas įsilaužė. Grūmiausi su tais vyrukais, o pasirodo – tai buvo Kristina. Aš tikriausiai sapnavau, ar ką. Ką aš padariau? Ką aš padariau?“

Po dešimties minučių atvykę policijos pareigūnai rado Brianą Thomasą, verkiantį šalia savo kelioninio furgono. Jis paaiškino, kad praėjusią naktį jis ir jo žmona miegojo furgone, bet jauni vyrai, bėgiojantys aplink stovėjimo aikštelę, juos pažadino. Jie patraukė savo furgoną į stovėjimo aikštelės pakraštį ir vėl atsigulė miegoti. Po kelių valandų Thomasas pabudo ir pamatė vyrą, vilkintį džinsais ir juodu megztiniu – kaip jis pamanė, vieną iš tų laksčiusių vyrukų, – gulintį ant savo žmonos. Jis sušuko, griebė vyrą už gerklės ir stengėsi jį nutraukti. Policijai jis pasakojo, kad reagavo automatiškai. Kuo labiau vyras priešinosi, tuo stipriau Thomasas jį smaugė. Vyras įbrėžė Thomasui ranką ir stengėsi jį nustumti, bet Thomasas vis stipriau gniaužė jam gerklę, kol vyras suglebo. Tada Thomasas suprato, kad jo rankose – ne vyras, o jo žmona. Jis paleido jos kūną ir pradėjo švelniai niuksėti per petį, stengdamasis ją atgaivinti, kalbino ir klausė, ar viskas gerai. Deja, buvo per vėlu.

„Aš maniau, kad kažkas įsiveržė į vidų, ir ją pasmaugiau, – pasikūkčiodamas pasakojo Thomasas policijai. – Ji man yra visas gyvenimas.“

Per dešimt mėnesių, kuriuos Thomasas prasėdėjo kalėjime laukdamas teismo, atsiskleidė žudiko portretas. Būdamas vaikas, Thomasas pradėjo vaikščioti per miegus, kartais net keliskart per naktį. Jis išlipdavo iš lovos, apeidavo namus, pradėdavo žaisti su savo žaislais ar pasigamindavo ką nors valgyti, o kitą rytą nebeprisimindavo nieko, ką veikė naktį. Jo šeima iš to šaipėsi. Kartą per savaitę jis išeidavo į kiemą ar užsukdavo į kieno nors kambarį, ir visa tai padarydavo miegodamas. Kai kaimynai klausdavo, kodėl jis vaikšto jų pievelėje basas, vilkėdamas pižama, jo mama jiems

paaiškindavo, kad tai įprotis. Paūgėjęs jis pabusdavo subraižytomis pėdomis ir visiškai neprisimindavo, iš kur tie įbrėžimai. Kartą nepabudęs plaukiojo kanale. Kai vedė, jo žmona labai jaudinosi, kad jis miegodamas gali išeiti į gatvę ir būti partrenktas mašinos, tad užrakindavo lauko duris ir raktus pasikišdavo po pagalve. Thomasas vėliau pasakojo, kad kiekvieną naktį pora lovoje „pasibučiuodavo ir apsikabindavo", bet paskui Thomasas eidavo į savo kambarį ir miegodavo savo lovoje. Antraip nepaliaujamas jo kosėjimas ir vartymasis lovoje, šaukimas ir griežimas dantimis, o kartais ir pasivaikščiojimai būtų neleidę Kristinai sudėti bluosto visą naktį.

„Lunatizmas mums primena, kad budri būsena ir miego būsena kartais gali būti tuo pat metu, – paaiškino man Markas Mahowaldas, Minesotos universiteto neurologijos profesorius, pradininkas tyrimų, kurie padės suprasti miegančių žmonių elgesį. – Dalis smegenų, atsakinga už elgesio priežiūrą, miega, tačiau kitos dalys, atsakingos už labai sudėtingą veiklą, yra budrios. Bėda ta, kad smegenims niekas nevadovauja, lieka tik pagrindiniai elgesio modeliai, pirminiai įpročiai. Žmogus laikosi to, kas yra jo galvoje, nes tuo metu negali priimti sprendimų."

Pagal įstatymus Thomasas buvo kaltinamas žmogžudyste. Bet visi įrodymai bylojo, kad iki nelemtosios nakties Thomasas ir jo žmona buvo laimingi sutuoktiniai. Jų gyvenime nebuvo aptikta jokio smurto. Jie turėjo dvi suaugusias dukras ir neseniai užsisakė kelionę Viduržemio jūra, kad atšvęstų savo keturiasdešimties metų santuokos jubiliejų. Bylos kaltintojai kreipėsi į miego specialistą Dr. Chrisą Idzikowskį, dirbantį Edinburgo miego centre, kad šis įvertintų Thomasą ir patikrintų teoriją, ar jis buvo nesąmoningos būsenos tuo metu, kai nužudė savo žmoną. Per du susitikimus – vieną Idzikowskio laboratorijoje, o kitą kalėjime – tyrėjas prijungė jutiklius prie Thomaso kūno ir pamatavo jo smegenų bangas, akių judesius, krūtinės ir kojų raumenų tonusą, oro judėjimą pro nosį, pastangas kvėpuoti, deguonies kiekį jam miegant.

Thomasas nebuvo pirmas žmogus, kuris tvirtino, kad įvykdė nusikaltimą miegodamas ir dėl to neturėtų atsakyti už savo poelgį. Yra daug istorijų apie nusikaltėlius, tvirtinančius, jog jie nekalti, ir mėginančius paaiškinti savo nusikaltimus „automatizmais", pavyzdžiui, lunatizmu ar kitokiu nesąmoningu elgesiu. Pastarąjį dešimtmetį, kai daug daugiau žinome apie įpročių neurologiją ir laisvą valią, toks gynimasis vis labiau prikausto dėmesį. Visuomenė, kuriai atstovauja teismai ir teisėjai, pritarė, jog kai kurie įpročiai gali būti tokie stiprūs, kad nustelbia mūsų gebėjimą nuspręsti, tuomet mes nesame atsakingi už tai, ką darome.

•••

Vaikščiojimas miegant – lunatizmas – yra keista mūsų smegenų veiklos per miegus pasekmė. Dažniausiai, kai mūsų kūnas pereina į kitas poilsio fazes, primityviausia neurologinė struktūra – galvos smegenų kamienas – paralyžiuoja mūsų galūnes ir nervų sistemą, tai leidžia mums sapnuoti, o kūnui likti nejudriam. Dažniausiai žmones ši paralyžiaus būsena gali apimti daug kartų per naktį, nesukeldama sunkumų. Neurologijoje šis reiškinys vadinamas „persijungimu".

Tačiau kai kurių žmonių smegenys gali padaryti „persijungimo" klaidų. Kai jie miega arba kai pereina iš vienos miego būsenos į kitą, juos apima nevisiška paralyžiaus būsena ir jų kūnai lieka aktyvūs. Tai yra pagrindinė lunatizmo priežastis, ir daugelis nakvišų žiūri į tai kaip į trikdančią problemą, bet nepiktavališką. Pavyzdžiui, žmogus gali sapnuoti, kad valgo pyragą, o ryte rasti virtuvėje pustuštę spurgų dėžutę. Arba kas nors gali sapnuoti, kad eina į tualetą, o ryte rasti balutę koridoriuje. Nakvišos gali atlikti sudėtingus veiksmus, pavyzdžiui, atsimerkti, matyti, judėti, vairuoti mašiną, gaminti valgį – ir visa tai iš esmės atlieka nesąmoningos būsenos, nes sme-

genų dalys, susijusios su matymu, vaikščiojimu, vairavimu, maisto gaminimu, gali darbuotis ir žmogui miegant, neįtraukdamos sudėtingesnių smegenų sričių, tarkim, prieškaktinės smegenų žievės. Pasitaikydavo, kad miegeiviai užkaisdavo vandens ir užplikydavo arbatos. Vienas net vairavo motorinę valtį. Kitas įjungė elektrinę medžio pjovyklę ir pradėjo pjauti lentas, o paskui grįžo miegoti. Bet dažniausiai sapnuojantys miegeiviai nedaro to, kas galėtų būti pavojinga jiems ar kitiems žmonėms. Net miegant veikia instinktas vengti pavojaus.

Tačiau tyrinėdami nakvišų smegenis mokslininkai pamatė, kad viena yra *vaikščiojimas per miegus, lunatizmas,* – tada žmonės gali atsikelti iš lovos ir elgtis veikiami sapno arba kitų silpnų impulsų, o visai kas kita yra vadinamieji *miego košmarai.* Per miego košmarus smegenų veikla smarkiai skiriasi nuo tos, kuri vyksta žmogui budint, pusiau būdraujant ar net vaikštant per miegus. Žmonės per miego košmarus, regis, būna apimti didžiulio nerimo, bet jie nesapnuoja įprasta šio žodžio prasme. Jų smegenys beveik visai neaktyvios, išskyrus pačias primityviausias sritis, kurios apima vadinamuosius „pagrindinių elgesio modelių generatorius". Tai tos pačios smegenų sritys, kurias tyrinėjo dr. Larry's Squire'as ir MIT mokslininkai, aptikę neurologinius įpročio ciklo mechanizmus. Pasak neurologų, žmonių, patiriančių miego košmarus, smegenys atrodo labai panašiai kaip smegenys tuo metu, kai elgiamasi iš įpročio.

Miego košmarų kamuojamų žmonių elgesys – patys primityviausi įpročiai. Tuo metu pagrindinių elgesio modelių generatoriai veikia tose srityse, kurios susijusios su ėjimu, kvėpavimu, krūptelėjimu nuo garsaus triukšmo arba reakcija gintis nuo užpuoliko. Dažniausiai šių veiksmų įpročiais nelaikome, bet jie yra įpročiai: tai automatinis elgesys, kuris taip įsišaknijęs mūsų nervų sistemoje, kad tyrimai rodo, jog jis gali būti atliekamas beveik be aukštesniųjų smegenų centrų veiklos.

Šie įpročiai, pasireiškiantys per miego košmarus, skiriasi nuo kitų vienu svarbiu bruožu: kadangi miegant neveikia prieškaktinė smegenų žievė ir kitos smegenų sritys, susijusios su sudėtingais pažintiniais procesais, pradėjus veikti miego košmaro įpročiui, negali pasireikšti sąmoninga žmogaus reakcija. Jei miego košmaras paskatina ginkis ar bėk elgesį, jo negalės sustabdyti jokia logika ar svarstymai.

Neurologas Mahowaldas aiškina, kad žmonės, patiriantys miego košmarus, nesapnuoja mums įprasta prasme. „Miego košmarai yra sudėtingo turinio, skirtingai nei tie košmarai, kuriuos sapnuojate jūs ar aš. Jei paskui žmonės ką nors prisimena, dažniausiai tai būna vaizdinys ar jausmai – kažko baisaus nuojauta, siaubinga baimė, poreikis apsiginti arba apginti kitą. Tačiau tie jausmai iš tikrųjų galingi. Jie yra elementarūs signalai į įvairų elgesį, kurio mes išmokom gyvenime. Kiekvienas dar vaikas išmoko gresiant pavojui stengtis pabėgti arba apsiginti. Ir kai išgyvenam tuos jausmus, o smegenų zonos, atsakingos už aukštesniąsias funkcijas, neveikia ir negali emocijoms suteikti konteksto, mes elgiamės taip, kaip mums liepia seni įpročiai. Mes ginamės ar bėgam, ar laikomės bet kurio kito lengviausiai smegenims suvokiamo elgesio modelio."

Kai per miego košmarą žmogus jaučia grėsmę ar seksualinį susijaudinimą – tai dvi dažniausios miego košmaro patirtys, – jis elgiasi pagal įpročius, susijusius su šiais stimulais. Žmonės, kamuojami miego košmarų, nušoka nuo stogo, nes mano, kad bėga nuo užpuolikų. Jie nužudo savo kūdikius, nes mano, kad grumiasi su laukiniais žvėrimis. Jie išprievartauja savo sutuoktinius, nors aukos maldauja liautis, nes pajutę geismą pasiduoda įpročiui jį patenkinti. Atrodo, kad nakvišos turi šiokią tokią galimybę pasirinkti, nes tam tikras aukštesnės smegenų srities dalyvavimas lyg ir perspėja saugotis ir laikytis toliau nuo stogo krašto. O patiriantys miego košmarus žmonės tiesiog paklūsta įpročio ciklui, nepaisydami pasekmių.



Vieni mokslininkai mano, kad miego košmarai gali turėti genetinį pagrindą; kiti mano, kad tam tikros ligos, kaip antai Parkinsono, juos paskatina. Miego košmarų atsiradimo priežastys nėra aiškiai žinomos, bet daugelis juos patiriančių žmonių turi smurtinių impulsų. „Smurtas, susijęs su miego košmarais, regis, gali būti reakcija į konkretų gąsdinantį vaizdinį, kurį žmogus vėliau gali apibūdinti, – rašė 2009-aisiais šveicarų mokslininkų grupė. – 64 proc. žmonių iš visų, kenčiančių nuo miego sutrikimų, kėsinosi į partnerius, 3 proc. sužeidė kitus žmones."

JAV ir Jungtinėje Karalystėje pasitaikė atvejų, kai žudikai tvirtindavo, kad miego košmarai juos privertė atlikti nusikaltimus, kurių jie, būdami sąmoningi, niekada nebūtų įvykdę. Likus ketveriems metams iki Thomaso suėmimo buvo išteisintas Julesas Lowe'as, nužudęs savo aštuoniasdešimt trejų metų tėvą, nes buvo įrodyta, kad nusikaltimas įvyko per jo išgyvenamą miego košmarą. Kaltintojai teigė, jog tai buvo gerokai pritempta, sunku patikėti, kad Lowe'as miegojo visą laiką, kol daugiau nei dvidešimt minučių smūgiavo, spardė ir mindė savo tėvą, liko daugiau nei devyniasdešimt sužalojimų. Bet prisiekusieji nesutiko, ir jis buvo paleistas. 2008-ųjų rugsėjį trisdešimt trejų metų Donna Sheppard-Saunders beveik uždusino savo motiną, trisdešimt sekundžių spausdama pagalve jai veidą. Vėliau ji buvo pripažinta nekalta dėl pasikėsinimo

nužudyti, aiškinant, kad veikė miegodama. 2009-aisiais vienas britų kareivis prisipažino prievartavęs paauglę mergaitę, bet tikino, jog nusirengė, nutraukė jai kelnaites ir pradėjo lytinį aktą miegodamas ir būdamas nesąmoningas. Kai vidury prievartos akto pabudo, jis atsiprašė ir paskambino policijai. Skubios pagalbos operatoriui jis prisipažino: „Aš ką tik, na, tarsi įvykdžiau nusikaltimą. Nuoširdžiai tariant, aš nežinau, kas atsitiko. Pabudau ir radau save ant jos." Buvo žinoma, kad jį kamuodavo miego košmarai, tad jis buvo išteisintas. Pasiteisindami automatizmu per praėjusį šimtmetį daugiau nei 150 žudikų ir prievartautojų išvengė bausmės. Teisėjai ir prisiekusieji, atstovaudami visuomenės interesams, skelbė: kadangi nusikaltėliai nenusprendė įvykdyti nusikaltimo, nes veikė nesąmoningos būklės, jie nėra kalti.

Regis, dėl Briano Thomaso žmogžudystės irgi bus kaltas miego sutrikimas, o ne žudikiškas impulsas. „Aš niekada sau neatleisiu, – sakė jis vienam iš kaltintojų. – Kodėl aš taip pasielgiau?"

•••

Miego specialistas dr. Idzikowskis, baigęs savo laboratorijoje stebėti Thomasą, pateikė išvadą: Thomasas nužudė savo žmoną miegodamas. Jis įvykdė nusikaltimą nesąmoningai.

Kai prasidėjo teismo procesas, kaltintojai pateikė savo įrodymus prisiekusiesiems. Jie teigė, kad Thomasas prisipažino nužudęs žmoną. Jis žinojo, kad jam būdinga vaikščioti per miegus. Tai, kad nesiėmė jokių atsargumo priemonių atostogaudamas, darė jį atsakingą už nusikaltimą.

Bet iš tolesnių svarstymų buvo matyti, kad kaltintojams sunkiai sekasi. Thomaso advokatas teigė, kad jo klientas neketino nužudyti savo žmonos – jis net nebuvo atsakingas už savo veiksmus tą naktį. Jis reagavo automatiškai į jaučiamą grėsmę. Elgėsi iš įpročio, kuris

beveik toks pat senas kaip žmonija: buvo skatinamas instinkto kautis su užpuoliku ir apginti mylimąją. Kai ši signalas – kažkas smaugia jo žmoną – pasiekė primityviausias smegenų sritis, jis ėmė veikti iš įpročio ir pradėjo kovoti, o aukštesnės smegenų funkcijos neįsikišo. Pasak advokato, Thomasas nebuvo kaltas, jis buvo žmogus ir reagavo taip, kaip jį vertė jo nervų sistema ir primityviausi įpročiai.

Net ir kaltintojo liudininkai, regis, palaikė gynybą. Nors Thomasas žinojo, kad kartais patiria lunatizmą, kaltintojo psichiatrai patvirtino, jog Thomaso gyvenime nebuvo nieko, kas būtų leidę manyti, kad jis galėtų nužudyti. Niekada miegodamas jis nebuvo nieko užpuolęs. Niekada nebuvo nuskriaudęs savo žmonos.

Kai kaltintojo vyriausioji psichiatrė išreiškė tvirtą poziciją, Thomaso advokatas pradėjo kryžminę apklausą.

Ar būtų teisinga Thomasą apkaltinti tuo, ko jis negalėjo numatyti įvyksiant?

Dr. Caroline Jacob nuomone, Thomasas negalėjo sąmoningai numatyti nusikaltimo ir užbėgti jam už akių. Ir jei jis būtų pripažintas kaltas ir nusiųstas į Brodmuro psichiatrijos ligoninę, kur buvo laikomi pavojingiausi Britanijos psichikos ligoniai nusikaltėliai, tai nebūtų jam derama vieta.

Kitą rytą vyriausiasis kaltintojas kreipėsi į prisiekusiuosius.

„Žudydamas ginamasis miegojo ir jo protas negalėjo kontroliuoti to, ką darė jo kūnas, – pasakė jis. – Mes nusprendėm, kad viešasis interesas nebereikalauja ieškoti specialios bausmės. Taigi mes siūlome daugiau nebeieškoti įrodymų ir kviečiame paskelbti, kad teisiamasis yra nekaltas." Prisiekusieji taip ir padarė.

Prieš paleisdamas Thomasą teisėjas jam pasakė: „Esi geras žmogus ir atsidavęs vyras. Įtariu, kad gali jaustis kaltas. Pagal įstatymą tu nekaltas. Tu laisvas."

Regis, tai teisingas sprendimas. Vis dėlto Thomasą jo padarytas nusikaltimas akivaizdžiai sugniuždė. Vyras nesuvokė, ką jis darė.

Tiesiog elgėsi, kaip liepė įprotis. Ir tuo metu negalėjo galvoti ar pasirinkti. Thomasas – daug užuojautos sukeliantis žudikas, pats beveik auka, net teisėjas, išnagrinėjęs bylą, stengėsi jį paguosti.

Panašiai galėtumėm pateisinti lošėją Endži Bachman. Ją taip pat sugniuždė jos veiksmai. Vėliau ji sakė, kad jaučia didžiulę kaltę. Ir, kaip paaaiškėjo, taip pat laikėsi giliai įsišaknijusių įpročių, kurie labai trukdė jai priimti sprendimus ir mąstyti.

Bet prieš įstatymus Bachman yra atsakinga už savo įpročius, o Thomasas ne. Ar teisinga, kad lošėja Bachman yra kaltesnė už žmogžudį Thomasą? Ką tai byloja apie įpročio ir pasirinkimo etiką?

III.

Praėjus trejiems metams po to, kai Endži Bachman paskelbė bankrotą, mirė jos tėvas. Penkerius metus iki jo mirties ji skraidydavo tarp savo namų ir tėvų namų, prižiūrėjo juos, vis labiau sergančius. Jo mirtis buvo netikėtas sukrėtimas. Praėjus dviem mėnesiams, mirė jos mama.

„Visas mano pasaulis sugriuvo, – pasakojo ji. – Pabusdavau ryte ir akimirką pamiršdavau, kad jie mirę, tada vėl prisimindavau ir pajusdavau, tarsi kas stipriai spaustų man krūtinę. Negalėjau galvoti apie nieką kita. Kai atsikeldavau iš lovos, nežinodavau, ką daryti."

Kai buvo perskaitytas tėvų testamentas, Bachman sužinojo, kad paveldėjo beveik 1 mln. dolerių.

Ji išleido 275 000 dolerių naujam šeimos namui Tenesyje, netoli nuo tos vietovės, kur gyveno jos tėvai, ir šiek tiek daugiau savo suaugusioms dukroms, padėdama joms persikelti arčiau, kad visi būtų šalia. Tenesyje azartiniai žaidimai kazino nebuvo įteisinti, ir ji man prasitarė: „Aš nenorėjau grįžti prie blogų įpročių. Norėjau gyventi toli nuo visko, kas man pažadindavo jausmą, kad aš visiškai negebu susivaldyti." Ji pakeitė telefonų numerius ir nepranešė kazino savo naujojo adreso. Taip atrodė saugiau.

Vieną naktį, važiuodama su vyru per savo senąjį miestą, į kurį buvo atvykę paimti paskutinių baldų iš senųjų namų, ji pradėjo galvoti apie tėvus. Kaip ji be jų susitvarkys? Kodėl nebuvo geresnė duktė? Jai pradėjo trūkti oro. Tai buvo panašu į panikos priepuolio pradžią. Jau buvo praėję nemažai metų, kai ji nebelošė, bet tuo metu ji pasijuto taip, lyg jai stigtų ko nors, kas nugintų šias skausmingas mintis. Ji pažiūrėjo į savo vyrą. Jautėsi tokia beviltiška. Tai turėjo būti išimtis.

„Užsukime į kazino", – tarė ji.

Kai jie įžengė, vienas iš vadybininkų ją pažino ir pakvietė juos į žaidėjų salę. Jis pasiteiravo, kaip jai sekasi, ir pasipylė: kad jos tėvai mirė, koks jai smūgis, kokia išsekusi ji jautėsi visą laiką, bijojo, kad gali palūžti. Vadybininkas buvo puikus klausytojas. Kaip gera buvo iškloti viską, apie ką ji galvojo, ir išgirsti, kad taip jaustis yra normalu.

Tada ji prisėdo prie „Black Jack" stalo ir pražaidė tris valandas.

Pirmą kartą po daugybės mėnesių jos nerimas nurimo ir virto fono triukšmu. Ji mokėjo žaisti. Užsimiršo. Pralošė kelis tūkstančius dolerių.

„Harrah's Entertainment" – kompanija, kuriai priklausė kazino – lošimo pramonėje buvo pagarsėjusi kaip kompanija, turinti labai geras klientų apskaitos sistemas. Jie naudojosi kompiuterinėmis programomis, panašiomis į tas, kurias Andrew Pole'as buvo sukūręs „Target", algoritmus, numatančius žaidėjų įpročius ir siekiančius nustatyti, kaip įtikinti žaidėjus išleisti daugiau. Kompanija lošėjams sudarydavo „numatomą gyvenimo trukmės vertę" ir sistema suprojektuodavo kalendorių, kuriame buvo numatyta, ar dažnai jie lankysis kazino ir kiek pinigų išleis. Kompanija neišleido iš akių klientų, siūlydavo lojalumo korteles, siųsdavo nemokamo maisto ir lošimo kuponus; telefono operatoriai skambindavo žmonėms į namus pasiteirauti, kur jie pradingo. Kazino darbuotojai buvo išmokyti, kaip

paskatinti lankytojus papasakoti apie savo gyvenimą, mat buvo tikimasi, kad galbūt jie atskleis naudingos informacijos, kuri padės numatyti, kiek pinigų jie pasiryžę išleisti. Vienas iš „Harrah's Entertainment" vadovų šią strategiją vadino „Pavlovo rinkodara". Kompanija atlikdavo tūkstančius testų per metus, kad pagerintų savo metodus. Klientų apskaita didino kompanijos pelną milijardais dolerių, ji buvo tokia tiksli, kad kazino galėjo atsekti lošėjo išlaidas cento ir minutės tikslumu.*

„Harrah's Entertainment" puikiai žinojo, kad Bachman prieš kelerius metus paskelbė bankrotą ir kad jos lošimo skolos buvo pasiekusios 20 000 dolerių. Bet greitai po pokalbio su kazino vadybininku ji sulaukė skambučių, siūlančių jai nemokamą limuzino transportą iki Misisipės kazino. Jie siūlė jai ir jos vyrui skrydį iki Tahou ežero, viešbutį ir bilietus į „Eagles" koncertą. „Aš pasakiau, kad turi atvažiuoti mano duktė su draugu", – pasakojo Bachman. Kompanija atsakė, kad viskas gerai. Ji apmokės skrydį ir viešbutį visiems. Per koncertą ji sėdėjo priekinėse eilėse. „Harrah's Entertainment" jai davė 10 000 dolerių lošimui kaip savininko malonę.

Pasiūlymai nesiliovė. Kas savaitę ji sulaukdavo skambučių iš vis kito kazino. Jos klausdavo, ar ji nori limuzino, bilietų į renginius, lėktuvo bilietų. Pradžioje Bachman atsisakydavo, bet galiausiai pradėjo sutikti su kiekvienu pasiūlymu. Kai šeimos draugė užsiminė, kad ketina susituokti Las Vegase, užteko Bachman skambučio, ir kitą savaitgalį jie jau buvo „Palazzo". „Mažai kas išvis žino, kad jis egzistuoja, – pasakojo ji man. – Aš jiems paskambinau ir pasiteiravau, operatorius atsakė, kad jis pernelyg išskirtinis, taigi informacija telefonu neteikiama. Kambarys buvo tarsi iš kino

* „Harrah's Entertainment" – dabar žinoma kaip „Caesars Entertainment" – nesutinka su kai kuriais Bachman kaltinimais. Jų komentarai Pastabose. (Aut. past.)

filmo. Šeši miegamieji, atskira vonia prie kiekvieno kambario. Aš turėjau patarnautoją."

Kai ji grįžo į kazino, lošimo įpročiai ją užvaldė beveik tą pat akimirką, vos tik įžengė į salę. Dažnai ji žaisdavo kelias valandas be perstojo. Pradėjo nuo mažų sumų, leisdama tik kazino pinigus. Paskui sumos ėmė didėti. Ji pradėjo išsiimti pinigų iš bankomato, kad įsigytų naujų žetonų. Jai neatrodė, kad tai gali tapti problema. Greitai jau dėjo po 200 ar 300, darydama du statymus vienu kartu, ir kartais taip lošdavo valandų valandas. Vieną vakarą ji išlošė 60 000 dolerių. Du kartus po 40 000 dolerių. Kartą ji išvyko į Las Vegasą su 100 000 dolerių ir grįžo tuščiomis. Tačiau tai nepakeitė jos gyvenimo būdo. Jos sąskaita banke vis dar buvo tokia nemaža, kad apie pinigus jai galvoti nereikėjo. Jos tėvai paliko jai palikimą visų pirma tam, kad ji pasimėgautų gyvenimu.

Ji mėgino sulėtinti tempą, bet kazino ragindavo vis atkakliau. „Kartą vienas darbuotojas man pasakė, kad jį atleis iš darbo, jei aš tą savaitgalį nepasirodysiu kazino, – pasakojo ji. – Jie pradėjo sakyti: „Mes tau dovanojom kelionę į koncertą ir tą nuostabų kambarį, o tavęs jau kurį laiką nematome lošiančios." Taip, tiesa, jie man suteikė tų privilegijų."

2005 m. mirė jos vyro močiutė, taigi jie grįžo į gimtąjį miestą jos palaidoti. Laidotuvių išvakarėse ji nuėjo į kazino, norėdama prasiblaškyti ir pasiruošti tam, kas laukė rytoj. Per dvylika valandų ji pralošė 250 000 dolerių. Tuo metu ji lyg ir neįsidėmėjo, koks didelis šis pralaimėjimas. Kai apie tai pagalvojo vėliau, – ji pralošė ketvirtį milijono, – atrodė neįtikėtina. Pati sau tiek daug melavo: kad jos santuoka laiminga, nors kartais dienų dienas ji nesikalbėdavo su vyru; kad turi artimų draugų, nors žinojo, kad tai tik pakeleiviai į Las Vegasą, pradingdavę po kelionės; kad ji buvo gera mama, nors matė, kad jos dukros pakartojo jos klaidas, per anksti pastojo; kad jos tėvai džiaugtųsi matydami, kaip jų pinigai leidžiami vėjais. Atrodė, kad

yra tik toks pasirinkimas: arba meluoti sau toliau, arba prisipažinti, kad ji pamynė viską, dėl ko taip sunkiai ir ilgai dirbo jos tėvai.

Ketvirtis milijono dolerių. Ji nepasakė to vyrui. „Tą naktį aš susikaupiau į naują mintį, kuri šovė į galvą“, – sakė ji.

Tačiau netrukus praloštos sumos darėsi pernelyg didelės, kad jas būtų galima ignoruoti. Kartais naktimis, kai jos vyras miegodavo, ji išslinkdavo iš lovos ir atsisėdusi prie virtuvės stalo mėgindavo suskaičiuoti, kiek pinigų pralošė. Depresija, prasidėjusi po tėvų mirties, stiprėjo. Ji visą laiką jautėsi labai pavargusi.

O „Harrah's Entertainment“ nesiliovė skambinę.

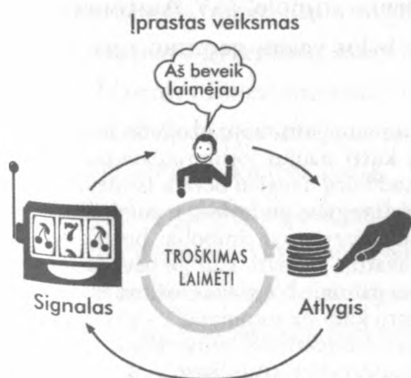
„Neviltis prasideda tada, kai supranti, kiek pralošei, ir jauti, kad nebegali sustoti, nes turi išlošti viską, ką esi pralošęs, – sakė ji. – Kartais aš jausdavau nerimą, miglą, tarsi negalėčiau aiškiai mąstyti, ir žinojau, kad jei tarsiu sau, jog tuoj važiuosiu į kazino, nusiraminsiu. Jei tada paskambindavo iš „Harrah's Entertainment“, aš sutikdavau, nes buvo taip paprasta nusileisti. Tikrai tikėjau, kad galiu susigrąžinti praloštus pinigus. Buvau išlošusi anksčiau. Jei negalėtum išlošti, tuomet juk lošimas būtų neteisėtas, tiesa?“

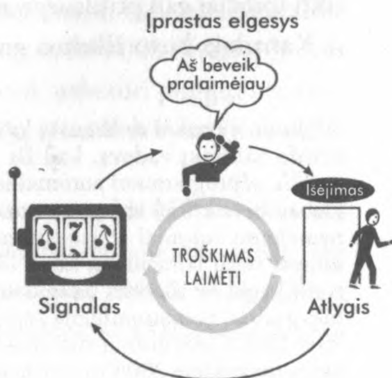
2010 m. neurologas Reza Habibas atliko eksperimentą su dvidešimt dviem žmonėmis. Gulėdami MRT (magnetinio rezonanso tomografe), jie turėjo žiūrėti į besisukantį lošimo automato ekraną. Pusė dalyvių buvo „patologiniai lošėjai“ – žmonės, kurie melavo savo šeimoms apie lošimą, praleisdavo darbą lošdami arba palikdavo kazino banke negaliojančius čekius. O kita pusė dalyvių buvo socialiniai lošėjai, nerodantys jokių keblaus elgesio ženklų. Kiekvienas iš jų gulėjo ant nugaros siaurame MRT lovelyje ir buvo prašomas žiūrėti į besisukantį ratą su laimingais septintukais, obuoliais ar aukso plytelėmis, besisukančiais ekrane. Lošimo aparatas buvo užprogramuotas trim galimiems rezultatams: laimėjimui, pralaimėjimui ir „beveik pralaimėjimui“, tuomet simboliai beveik sutapdavo, bet paskutinę akimirką išsiskirdavo. Nė vienas dalyvis nelaimėjo

ir nepralošė pinigų. Jie teturėjo žiūrėti į ekraną, o MRT fiksavo jų smegenų veiklą.

„Mus labai domino smegenų veikla, susijusi su įpročiais ir priklausomybėmis, – aiškino man Habibas. – Mes atradom, kad laimėjimas labiau stimuliuodavo patologinių lošėjų smegenų veiklą. Kai simboliai sutapdavo, nors iš tikrųjų tie žmonės nieko nelaimėdavo, smegenų sritys, susijusios su emocijomis ir atlygiu, būdavo kur kas aktyvesnės negu nepatologinių lošėjų. Labai įdomi buvo reakcija į beveik pralaimėjimus. Patologiniams lošėjams beveik pralaimėjimai atrodė kaip laimėjimai. Į juos smegenys reaguodavo beveik taip pat kaip į laimėjimus. O nepatologiniams lošėjams beveik pralaimėjimai tebuvo pralaimėjimai. Žmonės, neturintys lošimo priklausomybės, tiksliau atpažino, kad beveik pralaimėjimas tėra pralaimėjimas, tu vis tiek pralošei.“

Abi grupės matė tą patį, bet jų smegenys reagavo skirtingai. Žmonės, priklausomi nuo lošimo, jausdavo pakilimą, pamatę beveik pralaimėjimą. Habibas iškelia hipotezę, kad galbūt dėl to jie žaidžia daug ilgiau nei kiti: beveik pralaimėjimai aktyvuoja tuos įpročius, kurie skatina pamėginti dar kartą. O žmonėms, kurie neturi lošimo priklausomybės, pamačiusiems beveik pralaimėjimą, sukildavo kitas įprotis: turiu baigti, kol nepasidarė dar blogiau.





Neaišku, ar priklausomybę išgyvenančių lošėjų smegenys veikia skirtingai nuo pat gimimo, ar gali būti, kad nuolatinis žaidimas automatais, pokerio internetu ir lošimas kazino gali pakeisti smegenų veiklą. Aišku tai, kad smegenų veiklos skirtumai daro įtaką patologiniam lošėjų informacijos apdorojimui – tai padeda paaiškinti, kodėl Endži Bachman nebesivaldydavo kaskart įžengusi į kazino. Žaidimų kompanijos gerai žino šią tendenciją, todėl paskutiniais dešimtmečiais lošimo automatai buvo perprogramuoti taip, kad būtų daugiau beveik laimėjimų.* Lošėjai, kurie po beveik laimėjimų lošia toliau, teikia pelną kazino, lenktynių lažyboms ir loterijoms. „Beveik pralaimėjimas loterijoje – kaip žibalo įpylimas į ugnį, – teigia loterijų konsultantas, sutikęs pasikalbėti, bet panorėjęs likti anonimas. – Ar norite sužinoti, kodėl tiek daug bilietų parduodama? Kas antras momentinės loterijos bilietas sukurtas taip, kad žmogus pasijustų beveik laimėjęs."

Smegenų pagrindiniai nerviniai mazgai ir smegenų kamienas – tos smegenų sritys, kurias tyrinėjo Habibas, atlikdamas eksperimentą, – tai tos pačios sritys, kurios susijusios su įpročiais (kartu ir su miego košmarų paskatintu elgesiu). Pastarąjį dešimtmetį, pasirodžius naujoms vaistų grupėms, galinčioms paveikti tą smegenų sritį – pvz., vaistams nuo Parkinsono ligos, – sužinojome, kaip tam tikri įpročiai gali priklausyti nuo išorinio stimulo. JAV, Australijoje ir Kanadoje buvo iškeltos grupinės bylos vaistų gamintojams, jie

* 1990 m. vienas iš didžiausių lošimų automatų gamintojų įdarbino buvusį vaizdo žaidimų vadovą, kad šis padėtų kurti naujus lošimo aparatus. Jis pasiūlė užprogramuoti automatus taip, kad būtų daugiau beveik laimėjimų. Dabar beveik kiekvienas automatas turi daugybę gudrybių – pavyzdžiui, nemokami sukiniai ar įvairūs garsai, nuaidintys, kai simboliai beveik sutampa, maži laimėjimai, kurie žaidėjus skatina manyti, kad jie neva laimi, o iš tikrųjų jie išleidžia daug daugiau, nei gauna. „Nė vienas lošimo būdas taip gudriai nemanipuliuoja žmogaus protu kaip šie automatai", – pasakojo *New York Times* žurnalistui mokslininkas, Konektikuto universiteto medicinos mokykloje 2004 m. tyrinėjęs priklausomybes. (Aut. past.)

buvo kaltinami tuo, kad vaistų poveikis paskatino žmones kompulsyviai lošti, valgyti, vertė juos be saiko pirkti, masturbuotis, įskiepydami įpročio ciklą. 2008 m. Minesotos federalinis teismas priteisė 8,2 mln. dolerių pacientui (jis laimėjo grupės ieškinį prieš farmacijos kompaniją), kaltinusiam farmacijos kompaniją ir jos gaminamų vaistų poveikį tuo, kad lošė ir pralošė daugiau nei 250 000 dolerių. Šimtai panašių bylų laukia svarstymo.

„Tokiais atvejais mes galime sakyti, kad pacientai nepajėgūs kontroliuoti savo kompulsyvaus elgesio, nes įstengiame įrodyti, jog taip smegenis paveikia vaistai, – sako Habibas. – Bet kai tiriame smegenis žmonių, kenčiančių dėl lošimo priklausomybės, jos atrodo labai panašios į vaistų paveiktas smegenis. Skirtumas tik tas, kad nebegalime kaltinti vaistų. Žmonės sako, kad nenori lošti, bet negali atsispirti nenumaldomam troškimui. Taigi kodėl sakome, kad jie kontroliuoja savo elgesį, o Parkinsono liga sergantys pacientai nekontroliuoja?“

•••

2006 m. kovo 18 d. Endži Bachman priėmė „Harrah's Entertainment“ kvietimą ir nuskrido į kazino. Tuo metu jos banko sąskaita buvo beveik tuščia. Kai ji mėgino suskaičiuoti, kiek pinigų pralošė per visą savo gyvenimą, suma buvo beveik 900 000 dolerių. Ji pasakė „Harrah's Entertainment“, kad beveik nebeturi pinigų, bet žmogus, kalbėjęs su ja telefonu, pakvietė ją vis tiek atvykti. Jis pasakė, kad jie jai duos kredito liniją.

„Aš negalėjau atsisakyti; kaip ir visuomet, kai kildavo nors mažiausia pagunda, mano smegenys tarsi nustodavo veikti. Žinau, jog tai skamba kaip pasiteisinimas, bet jie visada žadėdavo, kad šįkart bus kitaip, ir aš žinojau, kad nors ir kaip stengsiuosi pasipriešinti, vis tiek galop nusileisiu.“

Ji atsivežė paskutinius pinigus. Pradėjo nuo 400 dolerių. Jei jai pavyktų šiek tiek išlošti, sakė sau, tik 100 000 dolerių, galėtų mesti lošimą ir turėtų ką duoti savo vaikams. Jos vyras trumpam prie jos prisidėjo, bet vidurnaktį nuėjo miegoti. Apie 2 val. nakties pinigų, su kuriais ji atvažiavo, nebeliko. „Harrah's Entertainment" darbuotojas padavė jai pasirašyti paskolos vekselį. Šešis kartus ji pasirašė, kad gautų daugiau grynųjų, iš viso 125 000 dolerių.

Apie 6 val. ryto jai pradėjo šypsotis laimė, ir jos žetonų krūvos pradėjo augti. Aplinkui ją susispietė minia. Ji mintyse paskaičiavo: dar neturi tiek pinigų, kad galėtų grąžinti paskolos vekselius, bet jei ir toliau taip seksis, jai pavyks, ir tada mes lošti visam laikui. Ji laimėjo penkis kartus iš eilės. Jai trūko tik 20 000 dolerių, o paskui jau skola būtų grąžinta ir visa kita liktų jos pelnas. Kortų dalintojas pasirinko 21. Tada dar kartą. Kiek vėliau trečią kartą. 10 val. ryto ji nebeturėjo nė vieno žetono. Ji paprašė daugiau kredito, bet kazino atsisakė suteikti.

Apsvaigusi Bachman paliko lošimo stalą ir nuėjo į savo kambarį. Rodės, siūbuoja grindys. Ji ėjo ranka braukdama sieną, kad jei kristų, žinotų, į kurią pusę pasvirti. Kai grįžo į kambarį, jos laukė vyras.

„Nieko nebeliko", – tarė ji jam.

„Kodėl tau nenusiprausus ir neatsigulus? – paklausė jis. – Viskas gerai. Tu esi pralošusi ir anksčiau."

„Viskas pralošta", – tarė ji.

„Ką turi omeny?"

„Visi pinigai, – pasakė ji, – visi."

„Na, mes vis dar turime namą", – pasakė jis.

Ji jam nebuvo pasakiusi, kad prieš kelis mėnesius užstatė jų namą ir pralošė net jį.

IV.

Brianas Thomasas nužudė savo žmoną. Endži Bachman iššvaistė palikimą. Ar visuomenė šiais dviem atvejais turėtų skirtingai vertinti jų atsakomybę?

Thomaso advokatas tvirtino, kad jo klientas nėra kaltas dėl savo žmonos mirties, nes elgėsi nesąmoningai, automatiškai, ir jo poelgis buvo nulemtas įsitikinimo, kad juos puola įsibrovėlis. Jis niekada neketino sąmoningai nužudyti, sakė jo advokatas, dėl to negali būti atsakingas už žmonos mirtį. Remdamiesi panašia logika ir tuo, ką žinome iš Rezos Habibo tyrimų apie priklausomų lošėjų smegenis, galime sakyti, kad Bachman elgesys buvo nulemtas nenumaldomo troškimo. Tikriausiai ji priėmė sprendimą tą pirmą popietę, kai apsivilko suknelę ir nuvažiavo į kazino, paskui ir ateinančias savaites ar mėnesius. Bet praėjus metams, kai per naktį galėdavo pralošti 250 000 dolerių, o jos bejėgiškumas įveikti šį poreikį paskatino ją persikelti į valstiją, kur azartiniai žaidimai buvo uždrausti, ji jau nieko sąmoningai nebesprendė. „Sakoma, kad žmonės, kurių smegenys pažeistos, netenka dalies laisvos valios, – pasakoja Habibas. – Bet kai patologinis lošėjas pamato kazino, jo smegenys atrodo labai panašiai. Regis, jis elgiasi taip, lyg neturėtų pasirinkimo."

Thomaso advokatas argumentavo, ir visi sutiko, kad jo klientas padarė baisią klaidą ir jausis kaltas visą likusį gyvenimą. Bet argi nėra aišku, kad ir Bachman jaučiasi panašiai? „Aš jaučiuosi neapsakomai kalta, man baisiai gėda dėl to, ką padariau, – sakė ji man. – Visus nuvyliau. Ir aš žinau, kad niekada negalėsiu šito pakeisti ar pataisyti, kad ir ką daryčiau."

Tačiau šios dvi istorijos skiriasi iš esmės: Thomasas nužudė nekaltą žmogų. Jis padarė sunkiausią nusikaltimą. Endži Bachman pralošė pinigus. Vienintelės aukos čia buvo ji, jos šeima ir kompanija, turinti 27 mlrd. dolerių, paskolinusi jai 125 000.

Visuomenė išteisino Thomasą. O Bachman, kaip buvo nuspręsta, yra atsakinga už savo poelgius.

Po dešimties mėnesių, kai Bachman buvo viską praradusi, „Harrah's Entertainment" mėgino susigrąžinti tai, kas jiems priklauso, iš banko. Bankas grąžino vekselius neapmokėtus, taigi jie ją padavė į teismą, reikalaudami, kad apmokėtų savo skolas, ir dar pareikalavo 375 000 dolerių – pilietinės bausmės už nusikaltimą. Ji padavė į teismą „Harrah's Entertainment", kaltindama juos tuo, kad suteikė kreditą, nemokamas nakvynes viešbučiuose, alkoholį žmogui, kuris, kaip jie žinojo, nebegalėjo kontroliuoti savo įpročių. Jos byla pasiekė Aukščiausiąjį Teismą. Jos advokatas, pasitelkdamas panašius argumentus kaip Thomaso advokatas, sakė, kad ji neturėtų būti laikoma kalta, mat automatiškai reagavo į „Harrah's Entertainment" siūlomas pagundas. Jis tvirtino, kad pasipylus pasiūlymams Bachman įžengdavo į kazino ir įpročiai nugalėdavo, ji nebeįstengė kontroliuoti savo elgesio.

Teisėjai, kurie atstovavo visuomenei, sakė, kad Bachman buvo neteisi. Teismas rašė, esą „nėra tokio įstatymo ar nutarimo, kad kazino negalėtų informuoti, susisiekti, siūlyti paslaugų klientams, kurie yra priklausomi lošėjai". Valstija turėjo „savanoriško pašalinimo programą", leidusią žmogui prašyti, kad jį įtrauktų į sąrašą tų, kuriems kazino nebeleidžia lošti. Ir šios programos egzistavimas reiškė, kad patologinių lošėjų prašoma priimti sprendimą ir pasirinkti, taigi jie tampa atsakingi, rašė teisėjas Robertas Ruckeras.

Galbūt skirtingi sprendimai Thomasui ir Bachman yra teisingi. Taip, lengviau gailėtis sugniuždyto našlio nei namų šeimininkės, kuri iššvaistė vėjais visa, ką turėjo.

Tačiau *kodėl* lengviau? Kodėl atrodo, kad gedintis vyras yra auka, o bankrutavusi lošėja nusipelnė to, ką gavo? Kodėl atrodo, kad vienus įpročius kontroliuoti lengviau, o kiti atrodo nekontroliuojami?

Dar svarbiau yra tai: ar šie atvejai skiriasi?

„Vieni mąstytojai, – rašė Aristotelis *Nikomacho etikoje*, – mano, kad žmonės yra geri iš prigimties, kiti mano, kad tai nulemia įpročiai, dar kiti – kad mokslas ir išsilavinimas." Aristoteliui įpročiai buvo svarbiausia. Tie poelgiai, kuriuos mes atliekame negalvodami, atskleidžia tikrąją mūsų prigimtį. Taigi „kaip žemės lopinėlis turi būti įdirbamas, kad galėtų išauginti sėklą, taip ir mokinio protas turi būti parengiamas teisingais įpročiais, kad išmoktų, ko reikia nemėgti, o ką mėgti."

Įpročiai nėra tokie paprasti, kokie gali atrodyti. Aš pamėginau šioje knygoje atskleisti, kad įpročiai, net kai jie įsišakniję, nėra mūsų likimas. Mes galime juos pasirinkti, jei žinome, kaip tai padaryti. Iš neurologų, tiriančių žmones, turinčius atminties sutrikimų, iš organizacijų ekspertų, pertvarkančių kompanijas, mes žinome, kad visus įpročius galima pakeisti, jei suprantame, kaip jie susidaro.

Šimtai įpročių kasdien veikia mūsų gyvenimą – nuo jų priklauso, kaip mes rengiamės ryte, kaip kalbame su savo vaikais ir užmiegame naktį; ką valgome priešpiečiams, kaip tvarkome verslo reikalus, ar po darbo sportuojame, ar geriame alų. Kiekvienas iš jų susijęs su skirtingu signalu ir skirtingu atlygiu. Vieni jų paprasti, kiti sudėtingi, dar kitiems reikia emocinių jungiklių, ir jie gali mus apdovanoti subtiliais neurocheminiais prizais. Bet kiekvienas įprotis, kad ir koks būtų sudėtingas, yra pakeičiamas. Net ir smarkiai nuo alkoholio priklausomi žmonės gali tapti blaivininkais. Prastai dirbančios įmonės gali persitvarkyti. Iš vidurinės mokyklos išmestas mokinys gali tapti sėkmingu vadybininku.

Bet kad pakeistum įprotį, turi *nuspręsti* jį pakeisti. Turi sąmoningai ryžtis sunkiam darbui atpažinti signalus ir atlygius, kurie paskatina imtis įprasto veiksmo, o paskui rasti pakaitalą. Turi žinoti, kad nesi bejėgis, gali kontroliuoti situaciją, tad būk sąmoningas ir

tuo pasinaudok. Kiekvienas knygos skyrius skirtas atskleisti skirtingiems aspektams, kodėl kontrolė yra įmanoma.

Taigi nors Endži Bachman ir Brianas Thomasas tvirtino tą patį, – kad jų elgesys buvo nulemtas įpročio ir jie nepajėgė susivaldyti, nes veikė automatiškai, – atrodo teisinga žiūrėti į juos skirtingai. Teisinga, kad Endži Bachman būtų laikoma atsakinga už savo elgesį, o Brianas Thomasas išteisintas, nes pirmiausia Thomasas niekada nežinojo apie savo elgesio modelį, kuris privedė jį prie žmogžudystės, juolab nebūtų galėjęs jo suvaldyti. O Bachman žinojo apie savo įpročius. Kai žinai, jog turi įprotį, tampi atsakingas, nes gali jį pakeisti. Jei ji būtų pasistengusi labiau, gal jai būtų pavykę savo įprotį pažaboti. Kitiems tai pavyko, nors susidūrė su didesnėmis pagundomis.

Tai tam tikra prasme ir yra knygos esmė. Galbūt nakviša žudikas gali teigti, kad nežinojo apie savo įprotį, todėl nėra atsakingas už nusikaltimą. Tačiau beveik visi kiti elgesio modeliai, pasireiškiantys žmonių gyvenime, – kaip mes valgome, miegame, kalbamės su savo vaikais, nesusimąstydami leidžiame savo laiką, dėmesį, pinigus, – *yra* įpročiai, apie kurių egzistavimą mes žinome. Ir kai supranti, kad juos galima pakeisti, esi laisvas ir drauge atsakingas už juos ir jų pakeitimą. Kai supranti, kad įpročius galima keisti, tada lengviau suvaldyti įpročio galią, ir belieka imtis darbo.

•••

„Visas mūsų gyvenimas, – prologe teigė mums Williamas Jamesas, – kol turi konkretų pavidalą, tėra krūva įpročių – praktinių, emocinių, protinių, – nuolat talkinančių mūsų naudai ir nenaudai ir nepailstamai priartinančių mus prie mūsų likimo, kad ir koks jis būtų.“

Jamesas, miręs 1910 m., buvo kilęs iš geros šeimos. Jo tėvas buvo pasiturintis ir gerbiamas teologas. Jo brolis Henry's – protin-

gas ir populiarus rašytojas, kurio knygos dar ir dabar tebeskaitomos. Dvidešimt kelerių metų Williamas vienintelis iš visos šeimos dar buvo nieko nepasiekęs. Vaikystėje jis daug sirgo. Norėjo tapti dailininku, bet vėliau įstojo į medicinos mokyklą, paskui ją metė ir prisidėjo prie ekspedicijos Amazonės upe. Nepatiko ir tai. Savo dienoraštyje jis koneveikė save, kad yra niekam tikęs. Be to, nežinojo, ar tai įmanoma pakeisti. Mokydamasis medicinos mokykloje, jis lankėsi psichiatrijos ligoninėje ir matė vyrą, kuris stengėsi sulįsti į sieną. Gydytojas paaiškino, kad pacientą vargina haliucinacijos. Jamesas niekada niekam neatsivėrė, kad dažnai jautėsi artimesnis pacientams nei savo bendramoksliams.

„Šiandien aš pasiekiau dugną ir aiškiai jaučiu, kad privalau pasirinkti ir nebegaliu užsimerkti, – rašė Jamesas savo dienoraštyje 1870 m., būdamas dvidešimt aštuonerių. – Ar turėčiau mesti moralę šalin, nes ji neatitinka įgimtų mano gabumų?“

Kitaip tariant, ar savižudybė būtų geresnis pasirinkimas?

Po dviejų mėnesių Jamesas apsisprendė. Prieš darydamas ką nors radikalaus, jis atliks metus trunkantį eksperimentą. Dvylika mėnesių gyvens tikėdamas, kad gali kontroliuoti save ir savo likimą, gali tapti geresnis, turi laisvą valią ir gali pasikeisti. Nebuvo jokių įrodymų, kad tai tiesa. Bet jis nusprendė tikėti, kad pokyčiai yra įmanomi, nepaisydamas tai paneigiančių įrodymų. Savo dienoraštyje jis rašė: „Manau, kad vakar mano gyvenime įvyko krizė.“ Apie gebėjimą keistis jis rašė: „Nuo šiandien iki kitų metų aš tikėsiu, kad tai nėra iliuzija. Mano pirmas laisvos valios aktas bus tikėjimas laisva valia.“

Visus metus jis kasdien praktikavosi. Savo dienoraštyje rašė, kad niekada nesuabejojo savitvarda ir savo pasirinkimais. Jis vedė. Pradėjo dėstyti Harvarde. Ėmė kartu su Oliveriu Wendellu Holmesu Jaunesniuoju, kuris vėliau taps Aukščiausiojo Teismo teisėju, ir Charlesu Sandersu Peirce'u, semiotikos mokslo pradininku, lankyti

diskusijų grupelę, kurią vadino Metafizikos klubu. Prabėgus porai metų nuo šio įrašo dienoraštyje jis parašė laišką filosofui Charles'iui Renouvier, kuris domėjosi laisvos valios tema. „Pasinaudodamas šia proga norėčiau išreikšti dėkingumą ir susižavėjimą, kuriuos jaučiau skaitydamas jūsų *Esė*, – rašė Jamesas. – Jūsų dėka aš pirmą kartą turiu protingą ir prasmingą laisvės apibrėžimą... Galiu sakyti, kad per šią filosofiją aš pradėjau iš naujo atrasti moralinį gyvenimą, ir galiu jus patikinti, kad tai nėra smulkmena."

Vėliau jis rašys, jog valia tikėti yra svarbiausias komponentas, kad patikėtume galį pasikeisti. Ir kad vienas iš svarbiausių tą tikėjimą kuriančių metodų yra įpročiai. Jis pabrėžė, kad iš pradžių įpročiai skatina mus „atlikti veiksmą pirmą kartą patiriant sunkumų, bet netrukus tai atlikti tampa vis lengviau, ir galiausiai, ganėtinai pasipraktikavus, tas veiksmas atliekamas kone mechaniškai, beveik negalvojant". Kai nusprendžiame, kas mes norime būti, augame „ta linkme, kuria lavinamės. Kaip popieriaus lapas ar paltas, kartą sulenkti, paskui įlinks per tą pačią vietą".

Jei tiki, kad gali pasikeisti – ir paverti tai įpročiu, – pokytis tampa realus. Tai tikroji įpročio galia: įžvalga, kad tavo įpročiai yra tokie, kokius tu pasirenki. Kai šis pasirinkimas įvyksta ir tampa automatiškas, jis ne tik realus, bet ir neišvengiamas. Jis, kaip rašė Jamesas, „nepailstamai artina mus prie likimo, kad ir koks jis būtų".

Tai, ką mes įpratę manyti apie save ir mus supančią aplinką, sukuria pasaulį, kuriame mes gyvename. „Dvi jaunos žuvys plaukia drauge ir sutinka seną žuvį, plaukiančią priešinga kryptimi. Ši linkteli joms ir sako: „Labas rytas, berniukai. Kaip vanduo?" – papasakojo rašytojas Davidas Fosteris Wallace'as studentams, baigiantiems koledžą 2005-aisiais. – Jaunos žuvys paplaukė kiek į priekį. Tada susižvalgė ir viena paklausė kitos: „O kas, po galais, yra tas vanduo?"

Vanduo – tai įpročiai, pasirinkimai, daromi negalvojant, neregimi sprendimai, kurie yra mūsų kasdienybė ir kurie, vos į juos pažvelgus, vėl tampa regimi.

Likusį gyvenimą Williamas Jamesas rašė apie įpročius ir jų svarbą laimei ir sėkmei. Šiai temai jis skyrė visą knygos *Psichologijos principai* skyrių. Vanduo – puikus palyginimas, paaiškinantis, kaip veikia įpročiai. Vanduo „sau išrausia kanalą, šis platėja ir gilėja; jei vanduo nustoja tekėti, o paskui ima tekėti vėl, jis teka ta pačia jau išrausta vaga".

Dabar tu žinai, kaip pakreipti upės vagą. Dabar esi stiprus ir gali plaukti.

PRIEDAS
Gairės skaitytojui, kaip pasinaudoti šiomis idėjomis

Įpročius tyrinėti ir žinias pritaikyti gyvenime yra sunku dėl to, kad daugelis žmonių, išgirdę apie galimą įpročių keitimą, nori stebuklingo recepto, kaip greitai pakeisti bet kurį įprotį. Jei mokslininkai išsiaiškino, kaip šis elgesio modelis veikia, būtų logiška, kad būtų pateiktas ir receptas, kaip pasiekti greitų pokyčių, tiesa?

O, kad būtų taip paprasta.

Netiesa, kad išvis nėra jokių receptų. Tiesiog nėra vieno recepto, kuriuo remiantis galima būtų pakeisti visus įpročius. Jų yra tūkstančiai.

Žmonės ir įpročiai yra skirtingi, taip ir elgesio modelių aptikimas ir keitimas mūsų gyvenime yra skirtingas, pagal tai, koks asmuo ir koks tas elgesys, kurį norime keisti. Metimas rūkyti skirsis nuo persivalgymo įveikimo, o šis skirsis nuo kitokio bendravimo su žmona ar nuo to, kaip ir kokioms užduotims darbe teiki pirmenybę. Be to, kiekvieno žmogaus įpročiai yra skatinami skirtingų troškimų.

Taigi ši knyga nepateikia vienintelio recepto. Ja tikėjausi perteikti supratimą, koks yra įpročių veikimo mechanizmas, ir gaires, padedančias eksperimentuoti juos keičiant. Vienus įpročius lengva suprasti ir pakeisti. Kiti yra sudėtingi ir sunkiau pasiduodantys,

juos reikia patyrinėti nuodugniau. Dar kitų įpročių keitimas – ilgas procesas, kuris iš esmės niekada nesibaigia.

Bet tai nereiškia, kad pokytis negali įvykti. Kiekviename knygos skyriuje paaiškinamas koks nors įpročių veikimo aspektas: kodėl jie egzistuoja ir kaip veikia. Šiame priede aprašyta struktūra – tai mėginimas išgryninti ir labai paprastai pateikti taktikas, kurios gali būti pasitelktos įpročiams mūsų gyvenime aptikti ir keisti. Šis praktinis vadovas nepretenduoja būti išsamus, bet nuo jo galima pradėti. Ir drauge su pamokomis, kurias rasite šios knygos skyriuose, šis priedas gali padėti jums nuspręsti, kur eiti toliau.

Pokyčiai gali nebūti greiti ir paprasti. Bet ilgainiui dedant pastangas galima pakeisti beveik kiekvieną įprotį.

STRUKTŪRA:

- Nustatyk įprastus veiksmus.
- Eksperimentuok su atlygiais.
- Atskirk signalą.
- Susidaryk planą.

PIRMAS ŽINGSNIS: NUSTATYK ĮPRASTUS VEIKSMUS

Pirmame knygos skyriuje MIT tyrėjai parodė, kad kiekvieno įpročio esmė – paprastas neurologinis ciklas, įpročio kilpa. Šį ciklą sudaro trys dalys: signalas, įprastas veiksmas ir atlygis.



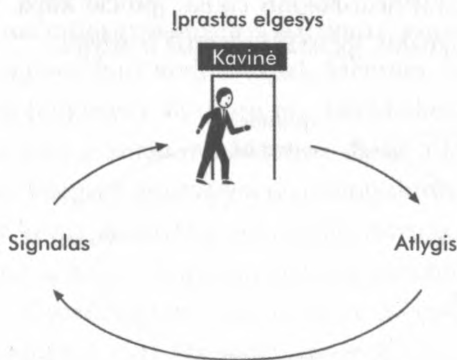
Jei norite suprasti savo įpročius, turite atpažinti savo įpročio ciklo komponentus. Nustatę tam tikro elgesio įpročio ciklą, galėsite ieškoti, kaip įsisenėjusias ydas pakeisti kitais veiksmais.

Tarkim, jūs turite blogą įprotį, kurį turėjau ir aš, kai pradėjau rašyti šią knygą, kiekvieną popietę nueiti į kavinę ir nusipirkti sausainį su šokolado gabaliukais. Tarkim, dėl šio įpročio jūs priaugote kelis kilogramus. Tikriau, dėl šio įpročio jūs priaugote tris su puse kilogramo ir jūsų žmona šį faktą kelis kartus pakomentavo. Jūs stengėtės liautis, net užklijavote ant kompiuterio ekrano lipnų lapelį su užrašu: jokių sausainių.

Bet kiekvieną popietę jūs puikiai gebate tą lapelį ignoruoti, atsistoti, nueiti į kavinę, nusipirkti sausainį ir kalbėdamasis su kolegomis prie kasos jį suvalgyti. Iš pradžių jaučiatės gerai, o paskui blogai. Jūs pasižadate, kad rytoj sukaupsite valią ir nepasiduosite. Pasižadate, kad rytoj bus kitaip.

Bet rytoj ir vėl nugali įprotis.

Kaip aptikti ir tada keisti šį elgesį? Visų pirma reikia išsiaiškinti, koks yra įpročio ciklas. Pirmas žingnis – nustatyti įprastus veiksmus. Šioje istorijoje su šokolado gabalėliais paskanintu sausainiu – kaip ir su daugeliu kitų įpročių – įprasti veiksmai yra akivaizdžiausi – tai elgesys, kurį jūs norite pakeisti. Jūsų įprasti veiksmai yra atsikelti nuo stalo vidurdienį, nueiti į kavinę, nusipirkti sausainį ir jį suvalgyti, kol kalbatės su draugais. Tad štai ką galime įrašyti į ciklą:



Ne taip akivaizdu: koks šių įprastų veiksmų signalas? Ar alkis? Ar nuobodulys? Sumažėjęs cukraus kiekis kraujyje? Poreikis padaryti pertraukėlę prieš imantis naujos užduoties?

O koks atlygis? Pats sausainis? Vietos pakeitimas? Laikinas atsitraukimas nuo darbo? Bendravimas su kolegomis? Ar energijos antplūdis, kurį gaunate iš cukraus?

Kad tai išsiaiškintumėte, jums teks atlikti nedidelį bandymą.

ANTRAS ŽINGSNIS: EKSPERIMENTUOK SU ATLYGIAIS

Atlygiai yra galingi, nes jie patenkina troškimus. Bet mes dažnai nesuvokiame troškimų, kurie veikia mūsų elgesį. Kai „Febreze" rinkodaros grupė atrado, kad vartotojai, baigę valyti ir tvarkyti namus, nori užuosti gaivų aromatą, jie aptiko troškimą, apie kurio egzistavimą niekas nežinojo. Jis slėpėsi atviroje vietoje. Daugelis troškimų yra tokie: akivaizdūs žvelgiant atgal, bet labai sunkiai įžiūrimi, kai esame jų veikiami.

Kad suprastume, kokie troškimai paskatina susidaryti konkrečius mūsų įpročius, naudinga paeksperimentuoti su skirtingais atlygiais. Tai gali užtrukti kelias dienas, savaites, o gal ir ilgiau. Šiuo laikotarpiu nereikėtų savęs versti imtis tikrų pokyčių – galvokite apie save kaip apie mokslininką, kuris renka duomenis.

Pirmą eksperimento dieną, kai pajuntate poreikį eiti į kavinę ir nusipirkti sausainį, pakoreguokite savo įprastus veiksmus taip, kad gautumėte kitokį atlygį. Pavyzdžiui, užuot nuėję į kavinę, išeikite iš pastato, apeikite kvartalą ir grįžkite nieko nesuvalgę. Kitą dieną nueikite į kavinę, bet nusipirkite spurgą ar šokoladuką ir suvalgykite jį prie savo stalo. Dar kitą dieną eikite į kavinę, nusipirkite obuolį ir suvalgykite jį šnekučiuodamasis su draugais. Galite pamėginti išgerti puodelį kavos. Paskui, užuot ėję į kavinę, nueikite į savo draugo kabinetą, šnektelėkite kelias minutes ir grįžkite prie savo stalo.

Suprantate? Nėra svarbu, ką jūs pasirenkate daryti, nusprendęs nebepirkti ir nevalgyti sausainio. Tikslas yra patikrinti skirtingas hipotezes, kad suprastumėte, kuris troškimas yra jūsų įprasto elgesio varomoji jėga. Ar jūs trokštate paties sausainio, ar pertraukėlės nuo darbo? Jei sausainio, ar dėl to, kad esate alkanas? (Tada puikiai tiktų ir obuolys.) Ar jums reikia energijos, kurią suteikia sausainis? (Tada kavos poveikis turėtų būti panašus.) Ar einate į kavinę, norėdamas pabendrauti, ir sausainis tėra patogus pasiteisinimas? (Tada nuėjimas prie kolegos stalo ir šnektelėjimas su juo turėtų patenkinti šį poreikį.)

Išmėginę keturis penkis skirtingus atlygius, galite pasinaudoti senu triuku, kuris padės aptikti elgesio modelius. Po kiekvieno veiksmo sugrįžęs prie savo stalo užsirašykite tris pirmus į galvą šovusius dalykus. Tai gali būti jausmai, atsitiktinės mintys, pastebėjimai, kaip jaučiatės, ar tiesiog trys pirmi žodžiai, šovę į galvą.

Atsipalaidavęs

Pamačiau gėles

Nealkanas

Tada nustatykite žadintuvą, kad suskambėtų po penkiolikos minučių. Kai jis suskambės, paklauskite savęs, ar vis dar trokštate sausainio.

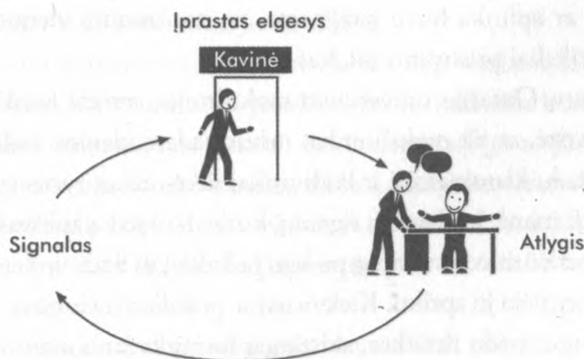
Svarbu užsirašyti tris dalykus, net jei jie bus nieko nereiškiantys žodžiai, dėl dviejų priežasčių. Pirma, tai verčia įsisąmoninti, ką jūs tuo metu galvojate ar jaučiate. Kaip Mendei, nagų kramtytojai iš trečio skyriaus, kortelė su pastabomis padėjo įsisąmoninti savo įprastinius poreikius, taip ir jums trijų žodžių užrašymas padės susikaupti. Be to, tyrimai rodo, kad tie keli užrašyti žodžiai vėliau padeda prisiminti, ką jūs tuo metu galvojote. Eksperimento pabaigoje,

kai peržiūrėsite savo pastabas, bus daug lengviau prisiminti, kaip jūs jautėtės ir ką galvojote tuo konkrečiu momentu, nes jūsų užrašyti žodžiai sukels prisiminimų bangą.

O kodėl reikia nustatyti žadintuvą, kad suskambėtų po penkiolikos minučių? Mat šių eksperimentų esmė – rasti atlygį, kurio jūs trokštate. Jei praėjus penkiolikai minučių po spurgos suvalgymo jūs vis dar trokštate atsistoti ir nueiti į kavinę, vadinasi, jūsų įprotį sukelia ne cukraus troškimas. Jei pasikalbėjęs su kolega jūs vis dar norite sausainio, tada bendravimo poreikis irgi nebus jūsų poelgio paskata.

Tačiau jei praėjus penkiolikai minučių po pasikalbėjimo su draugu jūs jaučiatės atsipalaidavęs ir noriai grįžtate prie savo darbo, gali būti, kad aptikote atlygį – tai laikinas atsitraukimas nuo darbo ir pabendravimas – kurį savo įpročiu stengėtės gauti.

Eksperimentuojant su skirtingais atlygiais galima atrasti tikrąjį troškimą, o tai labai svarbu norint pakeisti įprotį.



Kai jau išsiaiškinote, koks yra įprastas elgesys ir koks atlygis, belieka išsiaiškinti, koks yra signalas.

TREČIAS ŽINGSNIS: ATSKIRK SIGNALĄ

Maždaug prieš dešimt metų Vakarų Ontarijo universiteto psichologė pamėgino atsakyti į klausimą, kuris daug metų nedavė ramybės socialinių mokslų specialistams: kodėl vieni nusikaltimų liudininkai prisimena įvykį labai netiksliai, iškreiptai, o kiti įstengia prisiminti labai tiksliai?

Liudininkų pasakojimai, aišku, labai svarbūs. Tyrimai rodo, kad liudininkai dažnai netiksliai prisimena tai, ką matė. Pavyzdžiui, jie tikina, esą vagis buvo vyras, nors jis buvo su sijonu; arba kad nusikaltimas įvykdytas prietemoje, nors policijos pranešime nurodoma, kad jis įvyko 2 val. dienos. Bet kai kurie liudininkai matytą nusikaltimą gali prisiminti labai tiksliai.

Dešimtys mokslininkų tyrinėjo šį reiškinį, norėdami nustatyti, kodėl vieni žmonės yra patikimi liudininkai, o kiti ne. Viena prielaida buvo ta, jog vieni turi geresnę atmintį nei kiti, kita prielaida – kad lengviau prisiminti nusikaltimą, įvykdytą pažįstamoje vietoje. Tačiau abi jos nepasitvirtino: nesvarbu, ar jie turėjo gerą, ar prastą atmintį, ar aplinka buvo pažįstama, ar ne, žmonės vienodai buvo linkę netiksliai prisiminti tai, kas nutiko.

Vakarų Ontarijo universiteto mokslininkė rėmėsi kitokiu požiūriu. Ji svarstė, ar tik mokslininkai nebus padarę klaidos, nukreipę dėmesį į tai, *ką* klausinėtojai ir liudininkai sako, užuot tyrinėję, *kaip* jie tai sako. Ji manė, kad esama signalų, kurie daro įtaką apklausos procesui. Bet peržiūrinėdama vieną po kito pokalbių su liudininkais įrašus ji niekaip negalėjo jų aptikti. Kiekviename pokalbio įraše buvo daugybė informacijos: veido išraiškos, skirtingai formuluojami klausimai, besimainančios emocijos, ir ji negalėjo įžvelgti jokio elgesio modelio.

Tada ji šį tą sumanė. Sudarė sąrašą požymių, į kuriuos derėtų atkreipti dėmesį: klausinėtojo balso tonas, liudininko veido išraiška, ar arti vienas nuo kito sėdi klausinėtojas ir liudininkas. Paskui pašalino

visą kitą informaciją, kuri būtų galėjusi atitraukti ją nuo šių požymių. Pritildė garsą, kad vietoj žodžių girdėtų tik klausinėtojo balso toną. Prilipdė popieriaus lapelį ant klausinėtojo veido, kad matytų tik liudininko veido išraišką. Metro juosta pamatavo atstumą tarp jų.

Ir kai ji pradėjo analizuoti šiuos požymius, išryškėjo elgesio modeliai. Ji pastebėjo, kad netiksliai prisimindavo faktus tie liudininkai, kurie dažniausiai būdavo policininkų apklausiami švelniu ir draugišku tonu. Kai liudininkai daugiau šypsojosi ar sėdėjo arčiau klausinėtojo, jie dažniau prisimindavo netiksliai.

Kitaip tariant, kai aplinka bylojo „mes draugai", – švelnus tonas, besišypsantis veidas, – liudininkai buvo labiau linkę netiksliai prisiminti, kas atsitiko. Galbūt dėl to, kad draugiškumo ženklai nesąmoningai pažadindavo įprotį pamaloninti klausinėtoją.

Tačiau svarbu tai, kad tas pačias vaizdajuostes prieš tai peržiūrėjo daug kitų tyrėjų. Daug protingų žmonių matė tuos pačius elgesio modelius, bet nė vienas jų nesuprato. Nes filmuotoje medžiagoje buvo per daug informacijos, kurioje subtilūs ženklai prapuldavo.

Kai psichologė nusprendė susitelkti tik į tris elgesio aspektus ir nekreipti dėmesio į visa kita, jie išryškėjo.

Taip yra ir gyvenime. Priežastis, kodėl taip sunku aptikti signalus, paskatinančius susidaryti įpročius, yra ta, kad mus bombarduoja didžiuliai informacijos srautai. Paklauskite savęs, ar jūs valgote pusryčius tam tikru metu kasdien dėl to, kad esate alkanas? Ar dėl to, kad laikrodis rodo 7 val. 30 min.? Ar dėl to, kad jūsų vaikai pradėjo valgyti? Ar dėl to, kad apsirengėte ir tuo metu ėmė veikti pusryčių valgymo įprotis?

Kai važiuodamas į darbą jūs automatiškai pasukate mašinos vairą į kairę, kas lemia šį poelgį? Gatvės ženklas? Tam tikras konkretus medis? Žinojimas, kad ši gatvė veda reikiama kryptimi? Viskas kartu? Kai vežate vaiką į mokyklą ir suprantate, kad išsiblaškęs pasukote ne į mokyklą, o į darbą – kas lėmė šią klaidą?

Koks signalas paskatino pasitelkti įprotį „važiuok į darbą“, o ne „važiuok į mokyklą“?

Kad rastume signalą tarp aplinkos trukdžių, galime pasinaudoti tokia pat sistema kaip ir minėtoji psichologė. Iš anksto pasirinkime tam tikrus elgesio elementus, kurie vėliau atskleis elgesio modelį. Laimė, mokslas mums čia gali šiek tiek padėti. Tyrimai rodo, kad beveik visi įpročių signalai priklauso vienai iš penkių kategorijų:

Vieta
Laikas
Emocinė būsena
Kiti žmonės
Ankstesnis veiksmas

Taigi, jei stengiatės suprasti, koks signalas paskatina eiti į kavinę ir pirkti sausainį su šokolado gabaliukais tuo metu, kai jaučiate šį poreikį, užsirašykite penkis dalykus (štai pavyzdžiai iš mano užrašų, juos susirašiau norėdamas perprasti savo įprotį):

Kur tu? (Sėdžiu prie savo darbo stalo.)
Kiek dabar valandų? (15 val. 36 min.)
Kaip jaučiuosi? (Nuobodžiauju.)
Ar yra kas nors aplinkui? (Nieko.)
Ką veikiau prieš pajusdamas šį poreikį? (Atsakiau į elektroninį laišką.)

Kita diena:

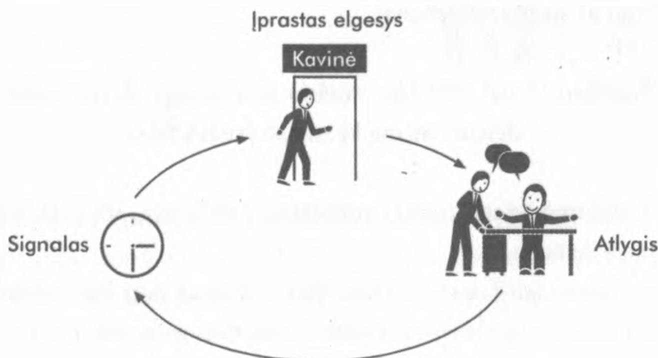
Kur tu? (Grįžtu prie savo stalo nuo kopijavimo aparato.)
Kiek dabar valandų? (15 val. 18 min.)

Kaip jaučiuosi? (Laimingas.)
Ar yra kas nors aplinkui? (Džimas iš Sporto skyriaus.)
Ką veikiau prieš pajusdamas šį poreikį? (Dariau fotokopiją.)

Trečia diena:

Kur tu? (Konferencijų kambaryje.)
Kiek dabar valandų? (15 val. 41 min.)
Kaip jaučiuosi? (Pavargęs ir susijaudinęs dėl naujo projekto, prie kurio dirbu.)
Ar yra kas nors aplinkui? (Leidėjai, kurie ateina į šį susitikimą.)
Ką veikiau prieš pajusdamas šį poreikį? (Atsisėdau, nes tuoj prasidės susitikimas.)

Po trijų dienų buvo beveik aišku, koks signalas paskatina mane griebtis sausainio įpročio: aš jaučiau nenumaldomą troškimą tam tikru metu užkrimsti. Jau antrame žingsnyje išsiaiškinau, kad taip buvo ne dėl alkio. Atlygis, kurio siekiau, buvo laikinas atsitraukimas nuo darbo, toks, kokį gali suteikti ir šnektelėjimas su draugu. Ir šis įprotis pasireikšdavo tarp trečios ir ketvirtos valandos po pietų.



KETVIRTAS ŽINGSNIS: SUSIDARYK PLANĄ

Išsiaiškinęs, koks yra įpročio ciklas, – nustatęs atlygį ir signalą, skatinančius tave taip elgtis, kartu ir įprastus veiksmus, gali pradėti tą elgesį keisti. Gali pasirinkti geresnį elgesį, planuodamas signalą ir pasirinkdamas veiksmą, kuris tau suteiks trokštamą atlygį. Tau reikia plano.

Taigi iš pradžių išmokome, kad įprotis yra pasirinkimas, kurį mes niekieno netrukdomi padarome tam tikru metu, o paskui liaujamės apie jį galvoję, bet toliau dažniausiai kasdien taip elgiamės.

Kitaip tariant, tai tampa formule, kuria mūsų smegenys automatiškai vadovaujasi: kai pamatau SIGNALĄ, atlieku ĮPRASTĄ VEIKSMĄ, kad gaučiau trokštamą ATLYGĮ.

Kad pakeistum šią formulę, reikia vėl pradėti sąmoningai priimti sprendimus. Ir lengviausias būdas tai padaryti, kaip rodo daugelis tyrimų, – turėti planą. Psichologai šiuos planus vadina „ketinimais įgyvendinti“.

Štai kad ir mano popiečio sausainio įprotis. Pasitelkęs šią struktūrą aš sužinojau, kad signalą pajusdavau apie pusę ketvirtos po pietų. Žinojau, kad mano įprastas veiksmas – nueiti į kavinę, nusipirkti sausainį ir paplepėti su draugais. Ir eksperimentuodamas supratau, kad trokštu visai ne sausainio, o kelias minutes atsitraukti nuo darbo ir pabendrauti.

Taigi aš susidariau planą:

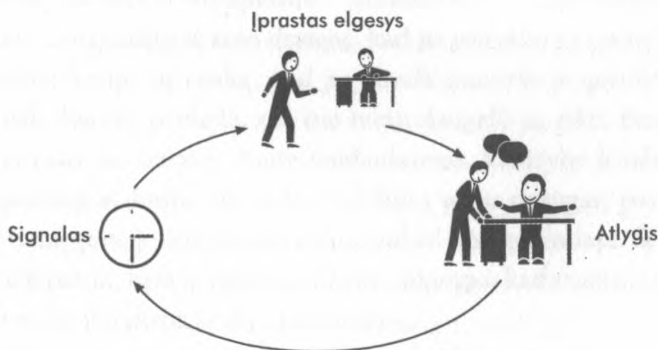
Kasdien 15 val. 30 min. nueisiu prie draugo darbo stalo
ir dešimt minučių su juo pasišnekėsiu.

Norėdamas nepamiršti, nusistatau žadintuvą, kad šis suskambėtų pusę keturių.

Tai nepadėjo iš karto. Buvo dienų, kai aš taip įsitraukdavau į darbą, kad nekreipdavau dėmesio į žadintuvą. Kartais visi atrodė per daug užsiėmę, kad galėčiau rasti ką nors, kas norėtų pasikal-

bėti, – buvo lengviau gauti sausainį. Bet tomis dienomis, kai man pavykdavo laikytis plano ir kai suskambėjus žadintuvui aš prisiversdavau nueiti prie draugo stalo ir pasikalbėti su juo dešimt minučių, jaučiau, kad po darbo dienos savijauta būdavo geresnė. Aš nenuėjau į kavinę, nesuvalgiau sausainio ir jaučiausi puikiai. Pamažu tai ėmė vykti automatiškai: suskambėjus žadintuvui susirasdavau draugą, pasikalbėdavau, ir mano diena baigdavosi mažu, bet tikru laimėjimu. Po kelių savaičių jau nebegalvojau apie įprastus kasdienius veiksmus. Ir kai negalėdavau rasti su kuo pasikalbėti, nueidavau į kavinę ir kalbėdavausi su draugais gerdamas arbatą.

Tai nutiko maždaug prieš šešis mėnesius, ir aš daugiau nebeprisuku žadintuvo – pamečiau laikrodį. Bet kiekvieną dieną apie pusę keturių nesusimąstydamas atsistoju, apsidairau, mėgindamas rasti, su kuo pasikalbėti, praleidžiu apie dešimt minučių plepėdamas apie naujienas, ir tada grįžtu prie savo darbo stalo. Tai įvyksta beveik negalvojant. Toks veiksmas tapo įpročiu.



Žinoma, kitus įpročius gali būti sunkiau pakeisti. Bet ši struktūra parodo, nuo ko pradėti. Kartais pokyčiams prireikia daug laiko. Kartais jie reikalauja mėginti daug kartų ir patirti nesėkmių. Bet kai supranti, kaip įprotis veikia, – kai aptinki signalą, įprastą veiksmą ir atlygį, tu gali jį kontroliuoti.

PADĖKA

Esu nevertas tokios laimės, kad gyvenime galėjau dirbti su talentingesniais už mane žmonėmis, pasisemti iš jų išminties bei grakštumo ir perteikti juos kaip savo.

Štai kodėl jūs skaitote šią knygą ir štai kodėl tokiai daugybei žmonių aš turiu padėkoti.

Andy Wardas knygą *Įpročio galia* įsigijo dar net nepradėjęs dirbti redaktoriumi „Random House". Tuo metu aš nežinojau, kad jis geras, dosnus ir nepaprastai – stulbinamai – talentingas redaktorius. Esu girdėjęs iš savo draugų, kad jis pakylėjo jų prozą ir taip grakščiai kreipė jų ranką, kad jie beveik pamiršo jo prisilytėjimą. Maniau, kad jie perdeda, nes tuo metu daugelis jų gėrė. Brangusis skaitytojau: tai teisybė. Andy nuolankumas, kantrybė ir labiausiai tos pastangos, kurias jis deda, kad būtų geras draugas, paskatina kiekvieną greta jo atsidūrusį žmogų trokšti būti geresniam. Ši knyga yra tiek pat jo, kiek ir mano, ir aš esu dėkingas, kad turėjau progą jį pažinti, su juo dirbti ir iš jo pasimokyti.

Taip pat esu neapsakomai dėkingas nežinomai aukštesnei jėgai, kuri padėjo man nutūpti „Random House", patirti Susan Kamil išmintingą kreipimą, Ginos Centrello vadovavimą, gauti Avideho Bashirrado, Tomo Perry'o, Sanyu Dillon, Sally Marvin, Barbaros Fillon, Marios Braeckel, Ericos Greber ir kantriosios Kaelos Myers patarimų. Ačiū už jų pastangas.

Panašus likimo posūkis leido man darbuotis su Scottu Moyersu, Andrew Wylie'u ir Jamesu Pullenu iš „Willie Agency". Scotto konsultacijos ir draugystė, kurią patyrė daugelis autorių, yra neįkainojamos. Scottas sugrįžo į leidybos pasaulį, ir tai tikra laimė skaitytojams. Andrew Wylie's visada atkakliai ir sumaniai, nuovokiai darbuojasi, kad pasaulis rašantiems žmonėms būtų saugesnis (ir patogesnis), ir aš jam už tai labai dėkingas. O Jamesas Pullenas padėjo man suprasti, kaip rašyti tokiais stiliais, apie kuriuos aš nieko nenutuokiau.

Be to, esu be galo dėkingas *New York Times*. Taip pat Larry'ui Ingrassia, *The Times* verslo skyrelio redaktoriui, nes jo draugiškumas, patarimai ir supratingumas leido man parašyti šią knygą ir tapti žurnalistu tarp daugybės kitų talentingų reporterių, supamų atmosferos, kur mūsų darbas – ir *The Times* misija – nuolatos pakylėjami jo pavyzdžio. Vicki Ingrassia irgi man buvo didelė atrama. Kaip visi rašytojai, kurie yra susidūrę su Adamu Bryantu, žino, jis nuostabus gynėjas ir draugas, tikrai talentingas. Tikra privilegija dirbti ir su Billu Keleriu, Jill Abramson, Deanu Baquet, Glennu Kramonu, sekti jų pavyzdžiu, kaip žurnalistas turi elgtis pasaulyje.

Dar dėkoju *Times* kolegoms: Deanui Murphy'ui, Winnie O'Kelly, Jenny Anderson, Rickui Berke'ui, Andrew Rossui Sorkinui, Davidui Leonhardtui, Waltui Bogdanichui, Davidui Gillenui, Eduardo Porteriui, Jodi Kantor, Verai Titunik, Amy O'Leary, Peteriui Latmanui, Davidui Seagalui, Christine Haughney, Jenny Schussler, Joe Nocerai ir Jimui Schacteriui (juodu perskaitė mano skyrius), Jeffui Cane'ui, Michale Barbaro ir kitiems, kurie buvo man draugiški ir dalijosi savo mintimis.

Dėkoju ir Alexui Blumbergui, Adamui Davidsonui, Paulai Szuchman, Nivi Nord, Alexui Berensonui, Nazaninui Rafsanjani, Brendanui Koerneriui, Nicholasui Thompsonui, Kate Kelly, Sarah Ellison, Kevinui Bleyeriui, Amandai Schaffer, Dennisui Potami,

Jamesui Wynnui, Noah Kotch, Gregui Nelsonui, Caitlin Pike, Jonathanui Kleinui, Amandai Klein, Donnanui Steele'ui, Stacey Steele, Wesley'ui Morrisui, Adirui Waldmanui, Richui Frankeliui, Jennifer Couzin, Aaronui Bendiksonui, Richardui Rampelliui, Mike'ui Borui, Davidui Lewickiui, Beth Waltemath, Ellen Martin, Russui Umanui, Erin Brown, Jeffui Nortonui, Raj De Datta, Rubenui Sigalai, Dan Costello, Peteriui Blake'ui, Peteriui Goodmanui, Alix Spiegel, Susan Dominus, Jenny Rosenstrach, Jasonui Woodardui, Taylorui Noguerai ir Matthew Birdui už jų palaikymą, paramą ir vadovavimą. Knygos viršelis ir piešinėliai yra sukurti talentingojo Antono Ioukhnovetso.

Taip pat esu dėkingas daugeliui žmonių, kurie negailėjo savo laiko ir pateikė informacijos šiai knygai. Daugelis jų minimi Pastabų skyrelyje, bet ypač norėčiau padėkoti Tomui Andrewsui iš „SYPartners", Tony'ui Dungy'ui ir DJ Snell, Paului O'Neillui, Warrenui Bennisui, Rickui Warrenui, Anne Krumm, Paco Underhillui, Larry'ui Squire'ui, Wolframui Schultzui, Ann Graybiel, Toddui Heathertonui, J. Scottui Toniganui, Taylorui Branchui, Bobui Bowmanui, Travisui Leachui, Howardui Schultzui, Markui Muravenui, Angelai Duckworth, Jane Bruno, Rezai Habibui, Patrickui Mulkey ir Terry'ui Noffsingeriui. Daug prisidėjo mokslininkai tyrėjai ir faktų tikrintojai, tarp jų Daxas Proctoras, Joshas Friedmanas, Cole Louison, Alexander Provanas ir Neela Saldanha.

Liksiu amžiams dėkingas Bobui Sipchenui, kuris davė man, kaip žurnalistui, pirmąjį darbą. Gaila, kad negaliu pasidžiaugti šia knyga su dviem per anksti mirusiais draugais – Brianu Chingu ir L. K. Case'u.

Nepaprastai dėkingas esu ir savo šeimai. Katy Duhigg, Jacquie'as Jenkusky's, Davidas Duhiggas, Tonis Martorellis, Danielis Duhiggas, Alexandra Alter ir Jake'as Goldsteinas buvo nuostabūs draugai. Mano sūnus Oliveris ir Johnas Harry's teikė įkvėpimo ir neleido užsnūsti.

Mano tėvai Johnas ir Doris nuo pat mažens skatino mane rašyti, nors aš vis sukeldavau skandalą ir leidau jiems manyti, kad tolesnė korespondencija gali būti iš kalėjimo kameros.

Ir, žinoma, savo žmonai Lizai, be kurios nuolatinės meilės, paramos, palaikymo, patarimų, protingumo ir draugiškumo šios knygos nebūčiau parašęs.

2011 m. rugsėjis

PASTABA APIE ŠALTINIUS

Šioje knygoje pasakojimai paremti šimtais pokalbių, tūkstančiais straipsnių ir tyrimų. Daugelis šaltinių nurodyti pačiame tekste ar Pastabose, o kartu susidomėjusiems skaitytojams pateiktos nuorodos į kitus šaltinius.

Dažniausiai tie asmenys, kurie pateikė daug informacijos šaltinių ar publikuotų tyrimų, svarbių pasakojimui, turėjo progą – pabaigus rašyti knygą – peržvelgti faktus ir pateikti papildomus komentarus, prieštaravimus ar parašyti, kokios problemos kyla dėl informacijos pateikimo. Daugelis tų komentarų surašyti Pastabose. (Jokiam šaltiniui nebuvo pateiktas visas knygos tekstas – visi komentarai pagrįsti šaltiniams pateiktomis santraukomis.)

Labai retai šaltiniai liko anonimiški, nes dėl įvairių priežasčių negalėjo būti įvardyti. Labai mažai yra tokių pateiktų pavyzdžių, kurių veikėjų savybės šiek tiek pakeistos ar kas nuslėpta, kad būtų laikomasi pacientų privatumo įstatymo arba dėl kokių nors kitų priežasčių.

PASTABOS

PROLOGAS

10 p. „Tad jie vertino svarbius dalyvių gyvybingumo požymius.“ Pasakojimas apie Lizos Alen istoriją yra paremtas pokalbiu su ja. Šis mokslinis tyrimas tebevyksta ir nėra publikuotas, taigi tyrėjai negalėjo daug apie jį pasakoti. Tačiau pagrindinius rezultatus patvirtino studijos ir pokalbiai su mokslininkais, dirbančiais prie panašių projektų, tarp jų A. DelParigi et al., „Successful Dieters Have Increased Neural Activity in Cortical Areas Involved in the Control of Behavior“, *International Journal of Obesity*, 2007, nr. 31, p. 440–448; Duc Son NT Le et al., „Less Activation in the Left Dorsolateral Prefrontal Cortex in the Reanalysis of the Response to a Meal in Obese than in Lean Women and Its Association with Successful Weight Loss“, *American Journal of Clinical Nutrition* 86, 2007, nr. 3, p. 573–579; A. DelParigi et al., „Persistence of Abnormal Neural Responses to a Meal in Postobese Individuals“, *International Journal of Obesity*, 2004, nr. 28, p. 370–377; E. Stice et al., „Relation of Reward from Food Intake and Anticipated Food Intake to Obesity: A Functional Magnetic Resonance Imaging Study“, *Journal of Abnormal Psychology* 117, 2008 m. lapkritis, nr. 4, p. 924–35; A. C. Janes et al., „Brain fMRI Reactivity to Smoking-Related Images Before and During Extended Smoking Abstinence“, *Experimental and Clinical Psychopharmacology* 17, 2009 m. gruodis, p. 365–373; D. McBride et al., „Effects of Expectancy and Abstinence on the Neural Response to Smoking Cues in Cigarette Smokers: An fMRI Study“, *Neuropsychopharmacology* 31, 2006 m. gruodis, p. 2728–2738;

R. Sinha ir C. S. Li, „Imaging Stress-and Cue-Induced Drug and Alcohol Craving: Association with Relapse and Clinical Implications", *Drug and Alcohol Review* 26, 2007 m. sausis, nr. 1, p. 25–31; E. Tricomi, B. W. Balleine ir J. P. O'Doherty, „A Specific Role for Posterior Dorsolateral Striatum in Human Habit Learning", *European Journal of Neuroscience* 29, 2009 m. birželis, nr. 11, p. 2225–2232; D. Knoch, P. Bugger ir M. Regard, „Suppressing Versus Releasing a Habit: Frequency-Dependent Effects of Prefrontal Transcranial Magnetic Stimulation", *Cerebral Cortex* 15, 2005 m. liepa, nr. 7, p. 885–887.

14 p. „Visas mūsų gyvenimas, kol jis apibrėžtas, yra įpročių visuma." William James, *Talks to Teachers on Psychology and to Students on Some of Life's Ideals,* I leid., 1899.

14 p. „Viename straipsnyje, kurį 2006 m. išspausdino..." Bas Verplanken ir Wendy Wood, „Interventions to Break and Create Consumer Habits", *Journal of Public Policy and Marketing* 25, 2006, nr. 1, p. 90–103; David T. Neal, Wendy Wood ir Jeffrey M. Quinn, „Habits – A Repeat Performance", *Current Directions in Psychological Science* 15, 2006, nr. 4, p. 198–202.

16 p. „JAV kariuomenėje, pagalvojau aš". Už tai, kad supratau šią nuostabią temą, kaip kariuomenė pasinaudoja įpročių formavimu, esu dėkingas dr. Peteriui Schifferle'ui iš School of Advanced Military Studies, dr. Jamesui Lussieriui, daugybei karo vadų ir kareivių, tarnaujančių Irake ir dirbančių SAMS, už tai, kad negailėjo savo laiko. Daugiau šia tema žr. Scott B. Shadrick ir James W. Lussier, „Assessment of the Think Like a Commander Training Program", *U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report 1824*, 2004 m. liepa; Scott B. Shadrick et al., „Positive Transfer of Adaptive Battlefield Thinking Skills", *U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report 1873*, 2007 m. liepa; Thomas J. Carnahan et al., „Novice Versus Expert Command Groups: Preliminary Findings and Training Implications for Future Combat Systems", *U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report 1821*, 2004 m. kovas; Carl W. Lickteig et al., „Human Performance Essential to Battle Command: Report on Four Future Combat Systems Command and Control Experiments", *U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report 1812*, 2003 m. lapkritis; ir *Army Field Manual* 5–2, 2009 m. vasario 20 d.

PIRMAS SKYRIUS

23 p. „maždaug metro aštuoniasdešimties centimetrų ūgio“. Lisa Stefanacci et al., „Profound Amnesia After Damage to the Medial Temporal Lobe: A Neuroanatomical and Neuropsychological Profile of Patient E.P.“, *Journal of Neuroscience* 20, 2000, nr. 18, p. 7024–7036.

23 p. „O kas yra Maiklas?“ Esu skolingas Pauly'io (Polio) ir Rayes (Reijes) šeimoms, taip pat Squire'o laboratorijai ir įvykius nušvietusiai žiniasklaidai: Joshua Foer, „Remember This“, *National Geographic,* 2007 m. lapkritis, p. 32–57; „Don't Forget“, *Scientific American Frontiers,* TV laida, laidos rengėjas Chedd-Angier Production Company, PBS, epizodas parodytas 2004 m. gegužės 11 d., vedėjas Alanas Alda; „Solved: Two Controversial Brain Teasers“, *Bioworld Today,* 1999 m. rugpjūtis; David E. Graham, „UCSD Scientist Unlocks Working of Human Memory“, *The San Diego Union-Tribune,* 1999 m. rupjūčio 12 d.

24 p. „Judžino stuburo smegenų skysčio mėginys“. Richard J. Whitley ir David W. Kimberlan, „Viral Encephalitis“, *Pediatrics in Review* 20, 1999, nr. 6, p. 192–98.

27 p. „septynerių metų“. Vienuose spausdintuose straipsniuose rašoma, kad H. M. susižeidė devynerių; kituose – kad septynerių.

27 p. „partrenktas dviračio“. Ankstesniuose dokumentuose minima, kad H. M. buvo partrenktas dviračio. Naujuose, dar nepublikuotuose dokumentuose nurodoma, kad jis pats galėjo nukristi nuo dviračio.

27 p. „krisdamas susitrenkė galvą“. Luke Dittrich, „The Brain That Changed Everything“, *Esquire,* 2010 m. spalis.

27 p. „Jis buvo protingas“. Eric Hargreaves, „H. M.“, *Page O'Neuroplasticity.* Prieiga prie interneto: http://homepages.nyu.edu/~eh597/HM.htm.

28 p. „Kai gydytojas H. M. pasiūlė operuoti“. Benedict Carey, „H. M., Whose Loss of Memory Made Him Unforgettable, Dies“, *The New York Times,* 2008 m. gruodžio 5 d.

28 p. „per mažą vamzdelį“. Tuo metu tai buvo įprasta procedūra.

28 p. „Jis prisistatydavo gydytojams“. Dittrich, „The Brain That Changed Everything“; Larry R. Squire, „Memory and Brain Systems: 1969–2009“, *Journal of Neuroscience* 29, 2009, nr. 41, p. 12711–12726; Larry R. Squire, „The Legacy of Patient H. M. for Neuroscience“ *Neuron* 61, 2009, nr. 1, p. 6–9.

30 p. „pakeitusių mūsų supratimą apie įpročio galią". Jonathan M. Reed et al., „Learning About Categories That Are Defined by Object-Like Stimuli Despite Impaired Declarative Memory", *Behavioral Neuroscience* 113, 1999, p. 411–419; B. J. Knowlton, J. A. Mangels ir L. R. Squire, „A Neostriatal Habit Learning System in Humans", *Science* 273, 1996, p. 1399–1402; P. J. Bayley, J. C. Frascino ir L. R. Squire, „Robust Habit Learning in the Absence of Awareness and Independent of the Medial Temporal Lobe", *Nature* 436, 2005, p. 550–553.

34 p. „yra golfo kamuoliuko didumo". B. Bendriem et al., „Quantitation of the Human Basal Ganglia with Positron Emission Tomography: A Phantom Study of the Effect of Contrast and Axial Positioning", *IEEE Transactions on Medical Imaging* 10, 1991, nr. 2, p. 216–222.

34 p. „ląstelių ovalas". G. E. Alexander ir M. D. Crutcher, „Functional Architecture of Basal Ganglia Circuits: Neural Substrates of Parallel Processing", *Trends in Neurosciences* 13, 1990, p. 266–271; André Parent ir Lili-Naz Hazrati, „Functional Anatomy of the Basal Ganglia", *Brain Research Reviews* 20, 1995, p. 91–127; Roger L. Albin, Anne B. Young ir John B. Penney, „The Functional Anatomy of Basal Ganglia Disorders", *Trends in Neurosciences* 12, 1989, p. 366–375.

34 p. „tokioms ligoms kaip Parkinsono". Alain Dagher ir T. W. Robbins, „Personality, Addiction, Dopamine: Insights from Parkinson's Disease", *Neuron* 61, 2009, p. 502–510.

34 p. „kaip atidaryti maisto dėžutę". Esu dėkingas toliau nurodytiems šaltiniams už tai, kad praplėtė mano supratimą apie MIT laboratorijos darbą, pagrindinį nervinį mazgą ir jo reikšmę įpročiams ir atminčiai: F. Gregory Ashby ir John M. Ennis, „The Role of the Basal Ganglia in Category Learning", *Psychology of Learning and Motivation* 46, 2006, p. 1–36; F. G. Ashby, B. O. Turner ir J. C. Horvitz, „Cortical and Basal Ganglia Contributions to Habit Learning and Automaticity", *Trends in Cognitive Sciences* 14, 2010, p. 208–215; C. Da Cunha ir M. G. Packard, „Preface: Special Issue on the Role of the Basal Ganglia in Learning and Memory", *Behavioural Brain Research* 199, 2009, p. 1–2; C. Da Cunha et al., „Learning Processing in the Basal Ganglia: A Mosaic of Broken Mirrors", *Behavioural Brain Research* 199, 2009, p. 157–170; M. Desmurget ir R. S. Turner, „Motor Sequences and the Basal Ganglia: Kinematics, Not Habits", *Journal of Neuroscience* 30, 2010, p. 7685–7690; J. J. Ebbers ir N. M. Wijnberg, „Organizational Memory: From Expectations Me-

mory to Procedural Memory", *British Journal of Management* 20, 2009, p. 478–490; J. A. Grahn, J. A. Parkinson ir A. M. Owen, „The Role of the Basal Ganglia in Learning and Memory: Neuropsychological Studies", *Behavioural Brain Research* 199, 2009, p. 53–60; Ann M. Graybiel, „The Basal Ganglia: Learning New Tricks and Loving It", *Current Opinion in Neurobiology* 15, 2005, p. 638–644; Ann M. Graybiel, „The Basal Ganglia and Chunking of Action Repertoires", *Neurobiology of Learning and Memory* 70, 1998, nr. 1–2, p. 119–136; F. Gregory Ashby ir V. Valentin, „Multiple Systems of Perceptual Category Learning: Theory and Cognitive Tests", in *Handbook of Categorization in Cognitive Science*, red. Henri Cohen ir Claire Lefebvre, Oxford: Elsevier Science, 2005; S. N. Haber ir M. Johnson Gdowski, „The Basal Ganglia", in *The Human Nervous System*, 2 leid., red. George Paxinos ir Jürgen K. Mai, San Diego: Academic Press, 2004, p. 676–738; T. D. Barnes et al., „Activity of Striatal Neurons Reflects Dynamic Encoding and Recoding of Procedural Memories", *Nature* 437, 2005, p. 1158–1161; M. Laubach, „Who's on First? What's on Second? The Time Course of Learning in Corticostriatal Systems", *Trends in Neurosciences* 28, 2005, p. 509–511; E. K. Miller ir T. J. Buschman, „Bootstrapping Your Brain: How Interactions Between the Frontal Cortex and Basal Ganglia May Produce Organized Actions and Lofty Thoughts", in *Neurobiology of Learning and Memory*, 2 leid., red. Raymond P. Kesner ir Joe L. Martinez, Burlington, Vt.: Academic Press, 2007, p. 339–354; M. G. Packard, „Role of Basal Ganglia in Habit Learning and Memory: Rats, Monkeys, and Humans", in *Handbook of Behavioral Neuroscience*, red. Heinz Steiner ir Kuei Y. Tseng, p. 561–569; D. P. Salmon ir N. Butters, „Neurobiology of Skill and Habit Learning", *Current Opinion in Neurobiology* 5, 1995, p. 184–190; D. Shohamy et al., „Role of the Basal Ganglia in Category Learning: How Do Patients with Parkinson's Disease Learn?", *Behavioral Neuroscience* 118, 2004, p. 676–686; M. T. Ullman, „Is Broca's Area Part of a Basal Ganglia Thalamocortical Circuit?", *Cortex* 42, 2006, p. 480–485; N. M. White, „Mnemonic Functions of the Basal Ganglia", *Current Opinion in Neurobiology* 7, 1997, p. 164–169.

35 p. „Labirintas buvo sukonstruotas". Ann M. Graybiel, „Overview at Habits, Rituals, and the Evaluative Brain", *Annual Review of Neuroscience* 31, 2008, p. 359–387; T. D. Barnes et al., „Activity of Striatal Neurons Reflects Dynamic Encoding and Recoding of Procedural Memories", *Nature* 437, 2005, p. 1158–1161; Ann M. Graybiel, „Network-Level Neuroplasticity in Cortico-Basal Ganglia Pathways", *Parkinsonism and Related*

Disorders 10, 2004, p. 293–296; N. Fujii ir Ann M. Graybiel, „Time-Varying Covariance of Neural Activities Recorded in Striatum and Frontal Cortex as Monkeys Perform Sequential-Saccade Tasks“, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 102, 2005, p. 9032–9037.

36 p. „Kad pamatytute, kaip veikia šis gebėjimas“. Paveikslėliai šiame skyrelyje supaprastinti, kad būtų pademonstruoti pagrindiniai, ryškiausi aspektai. Tačiau visą šių tyrimų aprašymą galite rasti dr. Graybiel straipsniuose ir paskaitose.

38 p. „jis sudaro įpročio susiformavimo esmę“. Ann M. Graybiel, „The Basal Ganglia and Chunking of Action Repertoires“, *Neurobiology of Learning and Memory* 70, 1998, p. 119–136.

41 p. „susiformuoja įprotis“. Daugiau žr. A. David Smith ir J. Paul Bolam, „The Neural Network of the Basal Ganglia as Revealed by the Study of Synaptic Connections of Identifi ed Neurones“, *Trends in Neurosciences* 13, 1990, p. 259–265; John G. McHaffie et al., „Subcortical Loops Through the Basal Ganglia“, *Trends in Neurosciences* 28, 2005, p. 401–407; Ann M. Graybiel, „Neurotransmitters and Neuromodulators in the Basal Ganglia“, *Trends in Neurosciences* 13, 1990, p. 244–254; J. Yelnik, „Functional Anatomy of the Basal Ganglia“, *Movement Disorders* 17, 2002, p. 15–21.

41 p. „Bėda ta, kad mūsų smegenys“. Daugiau žr. Catherine A. Thorn et al., „Differential Dynamics of Activity Changes in Dorsolateral and Dorsomedial Striatal Loops During Learning“, *Neuron* 66, 2010, p. 781–795; Ann M. Graybiel, „The Basal Ganglia: Learning New Tricks and Loving It“, *Current Opinion in Neurobiology* 15, 2005, p. 638–644.

43 p. „Kiekvienos poros vieno atsitiktinai parinkto kartoninio stačiakampio“. Daugiau žr. Peter J. Bayley, Jennifer C. Frascino ir Larry R. Squire, „Robust Habit Learning in the Absence of Awareness and Independent of the Medial Temporal Lobe“, *Nature* 436, 2005, p. 550–553; J. M. Reed et al., „Learning About Categories That Are Defined by Object-Like Stimuli Despite Impaired Declarative Memory“, *Behavioral Neuroscience* 133, 1999, p. 411–419; B. J. Knowlton, J. A. Mangels ir L. R. Squire, „A Neostriatal Habit Learning System in Humans“, *Science* 273, 1996, p. 1399–1402.

46 p. „Squire'o eksperimentai su Judžinu“. Verta pažymėti, kad Squire'o darbas su Judžinu Poliu neapsiribojo vien įpročiais, jis pateikia įžvalgų į tokias temas kaip erdvinė atmintis (orientavimosi erdvėje) ir pirmenybių

poveikis smegenims. Plačiau aptartą diskusiją apie atradimus, padarytus dirbant su Poliu, rasite Squire'o asmeninėje svetainėje. Prieiga prie interneto: http://psychiatry.ucsd.edu/faculty/lsquire.html.

48 p. „Įprotis buvo taip įsišaknijęs“. Dėl aptarimo žr. Monica R. F. Hilario et al., „Endocannabinoid Signaling Is Critical for Habit Formation“, *Frontiers in Integrative Neuroscience* 1, 2007, p. 6; Monica R. F. Hilario ir Rui M. Costa, „High on Habits“, *Frontiers in Neuroscience* 2, 2008, p. 208–217; A. Dickinson, „Appetitive-Aversive Interactions: Superconditioning of Fear by an Appetitive CS“, *Quarterly Journal of Experimental Psychology* 29, 1977, p. 71–83; J. Lamarre ir P. C. Holland, „Transfer of Inhibition After Serial Feature Negative Discrimination Training“, *Learning and Motivation* 18, 1987, p. 319–342; P. C. Holland, „Differential Effects of Reinforcement of an Inhibitory Feature After Serial and Simultaneous Feature Negative Discrimination Training“, *Journal of Experimental Psychology: Animal Behavior Processes* 10, 1984, p. 461–475.

48 p. „Kai Šiaurės Teksaso ir Jeilio universitetų mokslininkai tyrėjai“. Jennifer L. Harris, Marlene B. Schwartz ir Kelly D. Brownell, „Evaluating Fast Food Nutrition and Marketing to Youth“, Yale Rudd Center for Food Policy and Obesity, 2010; H. Qin ir V. R. Prybutok, „Determinants of Customer-Perceived Service Quality in Fast-Food Restaurants ir Their Relationship to Customer Satisfaction and Behavioral Intentions“, *The Quality Management Journal* 15, 2008, p. 35; H. Qin ir V. R. Prybutok, „Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intentions in Fast-Food Restaurants“, *International Journal of Quality and Service Sciences* 1, 2009, p. 78. Daugiau šia tema žr. K. C. Berridge, „Brain Reward Systems for Food Incentives and Hedonics in Normal Appetite and Eating Disorders“, in *Appetite and Body Weight*, red. Tim C. Kirkham ir Steven J. Cooper, Burlington, Vt.: Academic Press, 2007, p. 91–215; K. C. Berridge et al., „The Tempted Brain Eats: Pleasure and Desire Circuits in Obesity and Eating Disorders“, *Brain Research* 1350, 2010, p. 43–64; J. M. Dave et al., „Relationship of Attitudes Toward Fast Food and Frequency of Fast-Food Intake in Adults“, *Obesity* 17, 2009, p. 1164–1170; S. A. French et al., „Fast Food Restaurant Use Among Adolescents: Associations with Nutrient Intake, Food Choices and Behavioral and Psychosocial Variables“, *International Journal of Obesity and Related Metabolic Disorders* 25, 2001, p. 1823; N. Ressler, „Rewards and Punishments, Goal-Directed Behavior and Consciousness“, *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 28, 2004, p. 27–39; T. J. Richards, „Fast

Food, Addiction, and Market Power", *Journal of Agricultural and Resource Economics* 32, 2007, p. 425–447; M. M. Torregrossa, J. J. Quinn ir J. R. Taylor, „Impulsivity, Compulsivity ir Habit: The Role of Orbitofrontal Cortex Revisited", *Biological Psychiatry* 63, 2008, p. 253–255; L. R. Vartanian, C. P. Herman ir B. Wansink, „Are We Aware of the External Factors That Influence Our Food Intake?" *Health Psychology* 27, 2008, p. 533–538; T. Yamamoto ir T. Shimura, „Roles of Taste in Feeding and Reward", in *The Senses: A Comprehensive Reference*, red. Allan I. Basbaum et al., New York: Academic Press, 2008, 437–458; F. G. Ashby, B. O. Turner ir J. C. Horvitz, „Cortical and Basal Ganglia Contributions to Habit Learning and Automaticity", *Trends in Cognitive Sciences* 14, 2010, p. 208–215.

48 p. „Viskas sukurta tam, kad kuo geriau užveržtų įpročio kilpą." K. C. Berridge ir T. E. Robinson, „Parsing Reward", *Trends in Neurosciences* 26, 2003, p. 507–513; Kelly D. Brownell ir Katherine Battle Horgen, *Food Fight: The Inside Story of the Food Industry, America's Obesity Crisis, and What We Can Do About It,* Chicago: Contemporary Books, 2004; red. Karl Weber, *Food, Inc.: How Industrial Food Is Making Us Sicker, Fatter, and Poorer – and What You Can Do About It,* New York: Public Affairs, 2004; Ronald D. Michman ir Edward M. Mazze, *The Food Industry Wars: Marketing Triumphs and Blunders,* Westport, Conn.: Quorum Books, 1998; M. Nestle, *Food Politics: How the Food Industry Influences Nutrition and Health,* Berkeley: University of California Press, 2002; D. R. Reed ir A. Knaapila, „Genetics of Taste and Smell: Poisons and Pleasures", in *Progress in Molecular Biology and Translational Science*, red. Claude Bouchard, New York: Academic Press; N. Ressler, „Rewards and Punishments, Goal-Directed Behavior and Consciousness", *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 28, 2004, p. 27–39; T. Yamamoto ir T. Shimura, „Roles of Taste in Feeding and Reward" in *The Senses: A Comprehensive Reference*, red. Allan I. Basbaum et al., New York: Academic Press, 2008, p. 437–458.

ANTRAS SKYRIUS

53 p. „Jei Hopkinsas sutiktų". Už istoriją apie Hopkinsą, „Pepsodent" ir dantų priežiūrą JAV esu dėkingas Scottui Swankui, Dr. Samuelio D. Harriso nacionaliniam odontologijos muziejaus direktoriui; Jamesui L. Gutmannui, DDS, ir Davidui A. Cheminui, *Journal of the History of*

Dentistry leidėjui. Be to, nemažai pasirėmiau James Twitchell, *Twenty Ads That Shook the World,* New York: Three Rivers Press, 2000; the Dr. Samuelio D. Harriso Nacionaliniu odontologijos muziejumi; *Journal of the History of Dentistry;* Mark E. Parry, „Crest Toothpaste: The Innovation Challenge“, *Social Science Research Network,* October 2008; Robert Aunger, „Tooth Brushing as Routine Behavior“, *International Dental Journal* 57, 2007, p. 364–376; Jean-Paul Claessen et al., „Designing Interventions to Improve Tooth Brushing“, *International Dental Journal* 58, 2008, p. 307–320; Peter Miskell, „Cavity Protection or Cosmetic Perfection: Innovation and Marketing of Toothpaste Brands in the United States and Western Europe, 1955–1985“, *Business History Review* 78, 2004, p. 29–60; James L. Gutmann, „The Evolution of America's Scientific Advancements in Dentistry in the Past 150 Years“, *The Journal of the American Dental Association* 140, 2009, p. 8S–15S; Domenick T. Zero et al., „The Biology, Prevention, Diagnosis and Treatment of Dental Caries: Scientific Advances in the United States“, *The Journal of the American Dental Association* 140, 2009, p. 25S–34S; Alyssa Picard, *Making of the American Mouth: Dentists and Public Health in the Twentieth Century,* New Brunswick, N. J.: Rutgers University Press, 2009; S. Fischman, „The History of Oral Hygiene Products: How Far Have We Come in 6,000 Years?“, *Periodontology 2000,* 1997, nr. 15, p. 7–14; Vincent Vinikas, *Soft Soap, Hard Sell: American Hygiene in the Age of Advertisement,* Ames: University of Iowa Press, 1992.

54 p. „Kai tauta praturtėjo“. H. A. Levenstein, *Revolution at the Table: The Transformation of the American Diet,* New York: Oxford University Press, 1988; Scott Swank, *Paradox of Plenty: The Social History of Eating in Modern America,* Berkeley: University of California Press, 2003.

55 p. „mažai kas juos valėsi“. Alyssa Picard, *Making of the American Mouth: Dentists and Public Health in the Twentieth Century,* New Brunswick, N. J.: Rutgers University Press, 2009.

55 p. „Netrukus visi – nuo Shirley Temple“. Daugiau apie tai, kaip garsenybės reklamavo dantų pastą, žr. Steve Craig, „The More They Listen, the More They Buy: Radio and the Modernizing of Rural America, 1930–1939“, *Agricultural History* 80, 2006, p. 1–16.

55 p. „1930 m. „Pepsodent“ parduota“. Kerry Seagrave, *America Brushes Up: The Use and Marketing of Toothpaste and Toothbrushes in the*

Twentieth Century, Jefferson, N. C.: McFarland, 2010; Alys Eve Weinbaum, et al., *The Modern Girl Around the World: Consumption, Modernity, and Globalization*, Durham, N. C.: Duke University Press, 2008, p. 28–30.

55 p. „Praėjus dešimtmečiui po pirmosios“. Scripps-Howard, *Market Records, from a Home Inventory Study of Buying Habits and Brand Preferences of Consumers in Sixteen Cities*, New York: Scripps-Howard Newspapers, 1938.

56 p. „jos natūraliai susiformuoja ant dantų“. C. McGaughey ir E. C. Stowell, „The Adsorption of Human Salivary Proteins and Porcine Submaxillary Mucin by Hydroxyapatite“, *Archives of Oral Biology* 12, 1967, nr. 7, p. 815–828; Won-Kyu Park et al., „Influences of Animal Mucins on Lysozyme Activity in Solution and on Hydroxyapatite Surface“, *Archives of Oral Biology* 51, 2006, nr. 10, p. 861–869.

56 p. „ypač „Pepsodent“ – yra nieko vertos“. William J. Gies, „Experimental Studies of the Validity of Advertised Claims for Products of Public Importance in Relation to Oral Hygiene or Dental Therapeutics“, *Journal of Dental Research* 2, 1920 m. rugsėjis, p. 511–529.

57 p. „Pepsodent“ pašalina apnašas!“ Esu dėkingas Duke'o universiteto skaitmeninei reklamų kolekcijai.

58 p. „Pepsodent“ jau buvo viena iš geriausiai parduodamų“. Kerry Seagrave, *America Brushes Up: The Use and Marketing of Toothpaste and Toothbrushes in the Twentieth Century*, Jefferson, N. C.: McFarland, 2010; Jeffrey L. Cruikshank ir Arthur W. Schultz, *The Man Who Sold America: The Amazing (but True!) Story of Albert D. Lasker and the Creation of the Advertising Century*, Cambridge, Mass.: Harvard Business Press, 2010, p. 268–281.

58 p. „geriausiai parduodama prekė Amerikoje daugiau kaip“. Galiausiai „Pepsodent“ pralenkė „Crest“, kurios sudėtyje buvo fluorido – pirmosios dantų pastos sudėtinės dalies, kuri iš tikrųjų padėjo kovoti su ėduonimi.

58 p. „Prabėgus dešimčiai metų po to, kai Hopkinso reklamos kampanija“. Peter Miskell, „Cavity Protection or Cosmetic Perfection: Innovation and Marketing of Toothpaste Brands in the United States and Western Europe, 1955–1985“, *Business History Review* 78, 2004, p. 29–60.

58 p. „tyrimai žmonių, kurie sėkmingai“. H. Aarts, T. Paulussen ir H. Schaalma, „Physical Exercise Habit: On the Conceptualization and

Formation of Habitual Health Behaviours", *Health Education Research* 3, 1997, p. 363–374.

59 p. „Mitybos tyrimai rodo". Krystina A. Finlay, David Trafimow ir Aimee Villarreal, „Predicting Exercise and Health Behavioral Intentions: Attitudes, Subjective Norms, and Other Behavioral Determinants", *Journal of Applied Social Psychology* 32, 2002, p. 342–356.

60 p. „Vien Amerikos drabužių skalbimo rinkoje". Tara Parker-Pope, „P&G Targets Textiles Tide Can't Clean", *The Wall Street Journal,* 1998 m. balandžio 29 d.

60 p. „Firmos pajamos pasiekė 35 mlrd." Peter Sander ir John Slatter, *The 100 Best Stocks You Can Buy,* Avon, Mass.: Adams Business, 2009, p. 294.

61 p. „Jie nusprendė gaminį pavadinti „Febreze". Istorija apie „Febreze" paimta iš interviu ir straipsnių, kartu ir „Procter & Gamble – Jager's Gamble", *The Economist,* 1999 m. spalio 28 d.; Christine Bittar, „P&G's Monumental Repackaging Project", *Brandweek,* 2000 m. kovas, p. 40–52; Jack Neff, „Does P&G Still Matter?", *Advertising Age* 71, 2000, p. 48–56; Roderick E. White ir Ken Mark, „Procter & Gamble Canada: The Febreze Decision", Ivey School of Business, London, Ontario, 2001. „Procter & Gamble" buvo paprašyti pakomentuoti aprašymą šiame skyriuje, ir jie atsakė: „P&G yra įsipareigojusi garantuoti vartotojų pasidalytos su mumis informacijos konfidencialumą. Todėl mes negalime patvirtinti ar patikslinti tos informacijos, kurią jūs esate gavę iš kitų šaltinių negu P&G."

64 p. „Antra reklama vaizduoja moterį". Christine Bittar, „Freshbreezė at P&G", *Brandweek,* 1999 m.

64 p. „Signalas: naminių gyvūnėlių kvapai". Amerikos veterinarų ir medikų asociacija, rinkos tyrimo statistika 2001 m.

65 p. „prisidėjo nauja mokslininkų tyrėjų grupė". A. J. Lafley and Ram Charan, *The Game Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation* (New York: Crown Business, 2008).

67 p. „domino ne žiurkės, o beždžionės". Wolframo Schultzo tyrimų apžvalgą galima rasti „Behavioral Theories and the Neurophysiology of Reward', *Annual Review of Psychology* 57, 2006, p. 87–115; Wolfram Schultz, Peter Dayan ir P. Read Montague, „A Neural Substrate of Prediction and Reward", *Science* 275, 1997, p. 1593–1599; Wolfram Schultz, „Predictive Reward Signal of Dopamine Neurons", *Journal of Neurophysiology* 80, 1998, p. 1–27; L. Tremblya ir Wolfram Schultz, „Relative Reward

Preference in Primate Orbitofrontal Cortex", *Nature* 398, 1999, p. 704–708; Wolfram Schultz, „Getting Formal with Dopamine and Reward", *Neuron* 36, 2002, p. 241–263; W. Schultz, P. Apicella ir T. Ljungberg, „Responses of Monkey Dopamine Neurons to Reward and Conditioned Stimuli During Successive Steps of Learning a Delayed Response Task", *Journal of Neuroscience* 13, 1993, p. 900–913.

68 p. „jis išgyvena laimę". Svarbu pažymėti, kad Schultzas neteigia, esą tos smailės reiškia laimę. Mokslininkui neuronų veiklos smailės yra tiesiog smailės, ir priskyrimas joms subjektyvių savybių nepriklauso įrodomų rezultatų sričiai. Elektroniniame laiške Schultzas aiškina: „Mes negalime kalbėti apie malonumą ir laimę, nes nepažįstame gyvūnų jausmų. <...>Stengiamės išvengti nepagrįstų pareiškimų ir tiesiog žvelgiame į faktus." Taip sakant, kiekvienas, kuris kada nors yra matęs beždžionę ar trejų metų žmogutį, gaunančius sulčių, gali patvirtinti, kad rezultatai atrodo kaip laimė.

70 p. „Lūkestis ir troškimo jausmas". Schultzas elektroniniame faktų patikrinimo laiške aiškina, kad jo tyrimas apima ne tik įpročius, bet ir kitus poelgius: „Mūsų duomenys nėra apriboti vien įpročiais, kurie dažniausiai yra tik viena konkreti elgesio apraiška. Atlygiai ir atlygio numatymo klaidos elgesiui daug reiškia. Nesvarbu, ar tai įprotis, ar ne, kai negauname to, ko tikimės, jaučiamės nusivylę. Tai mes vadiname negatyvia numatymo klaida (negatyvus skirtumas tarp to, ką gauname, ir to, ko tikėjomės).

71 p. „Dauguma maisto pardavėjų pasistato kioskelius". Brian Wansink, *Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think*, New York: Bantam, 2006; Sheila Sasser ir David Moore, „Aroma-Driven Craving and Consumer Consumption Impulses", pristatymas, sesija 2.4, American Marketing Association Summer Educator Conference, San Diego, California, 2008 m. rugpjūčio 8–11 d.; David Fields, „In Sales, Nothing You Say Matters", Ascendant Consulting, 2005.

71 p. „Įpročio ratas sukasi, nes". Harold E. Doweiko, *Concepts of Chemical Dependency*, Belmont, Calif.: Brooks Cole, 2008, p. 362–382.

73 p. „Štai kaip susiformuoja nauji įpročiai". K. C. Berridge ir M. L. Kringelbach, „Affective Neuroscience of Pleasure: Reward in Humans and Animals", *Psychopharmacology* 199, 2008, p. 457–480; Wolfram Schultz, „Behavioral Theories and the Neurophysiology of Reward", *Annual Review of Psychology* 57, 2006, p. 87–115.

74 p. „troškimas virsta įkyriu, obsesiniu troškimu". T. E. Robinson ir K. C. Berridge, „The Neural Basis of Drug Craving: An Incentive-Sensitization Theory of Addiction", *Brain Research Reviews* 18, 1993, p. 247–291.

74 p. „2002 m. mokslininkai tyrėjai iš Naujosios Meksikos". Krystina A. Finlay, David Trafimow ir Aimee Villarreal, „Predicting Exercise and Health Behavioral Intentions: Attitudes, Subjective Norms, and Other Behavioral Determinants", *Journal of Applied Social Psychology* 32, 2002, p. 342–356.

75 p. „Signalas ne tik paskatina įprastą veiksmą". Henk Aarts, Theo Paulussen ir Herman Schaalma, „Physical Exercise Habit: On the Conceptualization and Formation of Habitual Health Behaviours", *Health Education Research* 12, 1997, 363–374.

79 p. „Per metus klientai šiam gaminiui išleido". Christine Bittar, „Freshbreeze at P&G", *Brandweek*, 1999 m. spalis.

81 p. „skirtingai nei kitas to meto dantų pastas". Patentas 1,619,067, priskirtas Rudolphui A. Kueveriui.

83 p. „Norite įgyti naujų valgymo įpročių?" J. Brug, E. de Vet, J. de Nooijer ir B. Verplanken, „Predicting Fruit Consumption: Cognitions, Intention, and Habits", *Journal of Nutrition Education and Behavior* 38, 2006, p. 73–81.

83 p. „Troškimas įsuka įpročio ciklą". Visą tyrimų sąrašą iš Nacionalinės svorio kontrolės registro rasite: http://www.nwcr.ws/Research/published%20research.htm.

83 p. „Bet nors dantis valosi visi". D. I. McLean ir R. Gallagher, „Sunscreens: Use and Misuse", *Dermatologic Clinics* 16, 1998, p. 219–226.

TREČIAS SKYRIUS

85 p. „Laikmatis aikštelės gale rodė". Esu dėkingas Tony'ui Dungy'ui ir Nathanui Whitackeriui, kartu ir *Quiet Strength: The Principles, Practices, and Priorities of a Winning Life*, Carol Stream, Ill.: Tyndale House, 2008; *The Mentor Leader: Secrets to Building People and Teams That Win Consistently*, Carol Stream, Ill.: Tyndale House, 2010; *Uncommon: Finding Your Path to Significance*, Carol Stream, Ill.: Tyndale House, 2011. Taip pat jaučiuosi skolingas Jene Bramel iš Footballguys.com; Matthew

Bowen iš National Football Post ir the St. Louis Rams, Green Bay Packers, Washington Redskins ir Buffalo Bills; Tim Layden iš *Sports Illustrated* ir jo knygai *Blood, Sweat, and Chalk: The Ultimate Football Playbook: How the Great Coaches Built Today's Teams,* New York: Sports Illustrated, 2010; Pat Kirwan, *Take Your Eye Off the Ball: How to Watch Football by Knowing Where to Look,* Chicago: Triumph Books, 2010; Nunyo Demasio, „The Quiet Leader", *Sports Illustrated,* 2007 m. vasaris; Bill Plaschke, „Color Him Orange", *Los Angeles Times,* 1996 m. rugsėjo 1 d.; Chris Harry, „Pups' Get to Bark for the Bucs", *Orlando Sentinel,* 2001 m. rugsėjo 5 d.; Jeff Legwold, „Coaches Find Defense in Demand", *Rocky Mountain News,* 2005 m. lapkričio 11 d.; ir Martin Fennelly, „Quiet Man Takes Charge with Bucs", *The Tampa Tribune,* 1996 m. rugpjūčio 9 d.

85 p. „sekmadienio pavakarė". Esu dėkingas „Fox Sports" už pateiktus žaidimo įrašus ir Kevin Kernan, „The Bucks Stomp Here", *The San Diego Union-Tribune,* 1996 m. lapkričio 18 d.; Jim Trotter, „Harper Says He's Done for Season", *The San Diego Union-Tribune,* 1996 m. lapkričio 18 d.; Les East, „Still Worth the Wait", *The Advocate,* Baton Rouge, La., 1996 m. lapkričio 21 d.

85–86 p. „kuo mažiau investuoti į „beviltiškus". Mitch Albom, „The Courage of Detroit", *Sports Illustrated,* 2009 m. rugsėjo 22 d.

86 p. „oranžiniais Amerikos ištižėliais". Pat Yasinskas, „Behind the Scenes", *The Tampa Tribune,* 1996 m. lapkričio 19 d.

87 p. „Iš patirties žinojo". Laiške Dungy's pabrėžė, kad tai nėra nauja strategija, o veikiau požiūris, laikysena, „kurių aš išmokau dirbdamas su „Steelers" aštuoniasdešimtaisiais ar devyniasdešimtaisiais. Tai, kas unikalu ir ką, mano manymu, aš paskleidžiau, buvo idėja, kaip prasiskverbti pro šias idėjas... [Mano planas buvo] įveikti varžovus ne strategija ar žaidimų derinukų gausa, o atlikimo meistriškumu. Būti įsitikinusiems tuo, ką mes darome, ir tai daryti gerai. Sumažinti klaidų. Žaisti greitai, nes mes nesusitelkiame į pernelyg daug dalykų".

90 p. „Kai tokia strategija tampa veiksminga". Daugiau apie „Tampa 2" gynybą žr. Rick Gosselin, „The Evolution of the Cover Two", *The Dallas Morning News,* 2005 m. lapkričio 3 d.; Mohammed Alo, „Tampa 2 Defense", *The Football Times,* 2006 m. liepos 4 d.; Chris Harry, „Duck and Cover", *Orlando Sentinel,* 2005 m. rugpjūčio 26 d.; Jason Wilde, „What to Do with Tampa-2?", *Wisconsin State Journal,* 2005 m. rugsėjo 22 d.; Jim Thomas, „Rams Take a Run at Tampa 2", *St. Louis Post-Dispatch,*

2005 m. spalio 16 d.; Alan Schmadtke, „Dungy's 'D' No Secret", *Orlando Sentinel,* 2006 m. rugsėjo 6 d.; Jene Bramel, „Guide to NFL Defenses", *The Fifth Down* (blog), *The New York Times,* 2010 m. rugsėjo 6 d.

92 p. „Pusrūsio aukšte gyveno". William L. White, *Slaying the Dragon,* Bloomington, Ill.: Lighthouse Training Institute, 1998.

92 p. „Billas Wilsonas". Alcoholics Anonymous World Service, *The A. A. Service Manual Combined with Twelve Concepts for World Service,* New York: Alcoholics Anonymous, 2005; Alcoholics Anonymous World Service, *Alcoholics Anonymous: The Story of How Many Thousands of Men and Women Have Recovered from Alcoholism,* New York: Alcoholics Anonymous, 2001; Alcoholics Anonymous World Service, *Alcoholics Anonymous Comes of Age: A Brief History of A. A.,* New York: Alcoholics Anonymous, 1957; Alcoholics Anonymous World Service, *As Bill Sees It,* New York: Alcoholics Anonymous, 1967; Bill W., *Bill W.: My First 40 Years – An Autobiography by the Cofounder of Alcoholics Anonymous,* Hazelden Center City, Minn.: Hazelden Publishing, 2000; Francis Hartigan, *Bill W.: A Biography of Alcoholics Anonymous Cofounder Bill Wilson,* New York: Thomas Dunne Books, 2009.

92 p. „Jis siurbtelėjo mažytį gurkšnelį ir pajuto". Susan Cheever, *My Name Is Bill: Bill Wilson – His Life and the Creation of Alcoholics Anonymous,* New York: Simon and Schuster, 2004.

93 p. „Wilsonas jį pasikvietė". Ten pat.

94 p. „Tą akimirką, kaip jis rašė vėliau". Ernest Kurtz, *Not-God: A History of Alcoholics Anonymous,* Hazelden Center City, Minn.: Hazelden Publishing, 1991.

94 p. „Kasmet 2,1 mln. žmonių". Faktai pateikti *AA General Service Office Staff,* pagrįsti 2009 m. skaičiais.

94 p. „maždaug 10 mln. alkoholikų". Gauti tikslų skaičių, kiek yra AA narių ar kiek pradėjo blaiviai gyventi, yra labai sunku, iš dalies todėl, kad narystė yra anoniminė, o iš dalies todėl, kad jokia centrinė valdžia nereikalauja jų registruoti. Tačiau tas skaičius – daugiau kaip 10 mln., – pagrįstas pokalbiais su AA mokslininkais tyrėjais, atrodo visai realus (nors neįrodomas), atsižvelgiant į ilgą programos gyvavimo istoriją.

94 p. „AA programa įdomi tuo". Psichologijoje toksai gydymas, nukreiptas į įpročius, dažnai vadinamas „kognityvia elgesio terapija" (KET), o anksčiau – „atkritimo terapija". KET, kaip dažnai sutrumpina gydanti bendruomenė, dažniausiai apima penkis pagrindinius metodus:

1) mokymasis, kai psichiatras paaiškina pacientui apie ligą ir moko jį atpažinti simptomus; 2) stebėjimas, kai pacientai rašo dienoraštį, kad stebėtų savo veiksmus ir tas situacijas, kurios juos sužadina; 3) konkurencinis atsakas, kai pacientai ugdosi naują įprastą elgesį, kaip antai atsipalaidavimo pratimai, kad atsikratytų problemiško elgesio; 4) pergalvojimas, kai psichiatras vadovauja pacientui, kad šis iš naujo įvertintų, kaip regi situaciją; 5) atsivėrimas, kai psichiatras padeda pacientui išgyventi situacijas, kurios jį ar ją pastūmėja į tam tikrą elgesį.

95 p. „Vietoj viso to AA siūlo“. Rašyti apie AA yra sunku, nes daug kas šią programą kritikuoja, o daug kas palaiko, yra daugybė interpretacijų, kaip ir kodėl ji padeda. Pavyzdžiui, savo elektroniniame laiške Lee Ann Kaskutas, vyresnioji mokslinė bendradarbė iš Alkoholikų tyrimo grupės, rašė, kad AA netiesiogiai „pateikia metodą, kaip atakuoti įpročius, kurie susiję su alkoholio vartojimu. Bet tai pateikia žmonės, priklausantys AA, o ne pati programa. AA programa nukreipta į pagrindinę problemą – alkoholiko ego, į egocentrišką, dvasiškai vienišą alkoholiką“. Kaskutas rašo, jog teisybė, kad AA pateikia sprendimų dėl alkoholiko įpročių, kaip antai šūkiai: „Jei nori gerti, eik į susirinkimą“ arba „Venk slidžių, nepatikimų žmonių, vietų ir reiškinių“. Bet drauge ji rašo: „Šūkiai nėra programa. Programa yra žingsniai. AA siekia eiti kur kas giliau, nei vien pakeisti tą įpročio dalį, kurią sudaro gėrimas, AA įkūrėjai teigia, kad įpročio puolimas yra tik pusė priemonės, jis neišlaikys jūsų geroje bendruomenėje, jūs galiausiai atkrisite ir vėl imsite gerti, jeigu nepakeisite esmingesnių dalykų.“ Daugiau apie AA mokslo tyrimus ir debatus dėl programos efektyvumo žr. C. D. Emrick et al., „Alcoholics Anonymous: What Is Currently Known?“, in B. S. McCrady and W. R. Miller, red., *Research on Alcoholics Anonymous: Opportunities and Alternatives,* New Brunswick, N. J.: Rutgers, 1993, p. 41–76; John F. Kelly ir Mark G. Myers, „Adolescents' Participation in Alcoholics Anonymous and Narcotics Anonymous: Review, Implications, and Future Directions“, *Journal of Psychoactive Drugs* 39, 2007 m. rugsėjis, nr. 3, p. 259–269; D. R. Groh, L. A. Jason ir C. B. Keys, „Social Network Variables in Alcoholics Anonymous: A Literature Review“ *Clinical Psychology Review* 28, 2008 m. kovas, nr. 3, p. 430–450; John Francis Kelly, Molly Magill ir Robert Lauren Stout, „How Do People Recover from Alcohol Dependence? A Systematic Review of the Research on Mechanisms of Behavior Change in Alcoholics Anonymous“, *Addiction Research and Theory* 17, 2009 m., nr. 3, p. 236–259.

96 p. „sėdėdamas lovoje“. Kurtz, *Not-God.*

96 p. „Pasirinko skaičių „dvylika“. Esu dėkingas Brendanui I. Koerneriui už jo patarimą ir straipsnį „Secret of AA: After 75 Years, We Don't Know How It Works“, *Wired,* 2010 m. liepa; D. R. Davis ir G. G. Hansen, „Making Meaning of Alcoholics Anonymous for Social Workers: Myths, Metaphors, and Realities“, *Social Work* 43, 1998, nr. 2, p. 169–182.

96 p. „trečiojo žingsnio, kai teigiama“. Alcoholics Anonymous World Services, *Twelve Steps and Twelve Traditions,* New York: Alcoholics Anonymous World Services, Inc., 2002, p. 34. Alcoholics Anonymous World Services, *Alcoholics Anonymous: The Big Book,* 4 leid., New York: Alcoholics Anonymous World Services, Inc., 2002, p. 59.

96 p. „Kadangi programai trūksta griežtumo“. Arthur Cain, „Alcoholics Anonymous: Cult or Cure?“, *Harper's Magazine,* 1963 m. vasaris, p. 48–52; M. Ferri, L. Amato ir M. Davoli, „Alcoholics Anonymous and Other 12-Step Programmes for Alcohol Dependence“, *Addiction* 88, nr. 4, 1993, p. 555–562; Harrison M. Trice ir Paul Michael Roman, „Delabeling, Relabeling, and Alcoholics Anonymous“ *Social Problems* 17, 1970, nr. 4, p. 538–546; Robert E. Tournie, „Alcoholics Anonymous as Treatment and as Ideology“, *Journal of Studies on Alcohol* 40, 1979, nr. 3, p. 230–239; P. E. Bebbington, „The Efficacy of Alcoholics Anonymous: The Elusiveness of Hard Data“, *British Journal of Psychiatry* 128, 1976, p. 572–580.

97 p. „Iš to, kaip tie žingsniai aprašyti“. Emrick et al., „Alcoholics Anonymous: What Is Currently Known?“, J. S. Tonigan, R. Toscova ir W. R. Miller, „Meta-analysis of the Literature on Alcoholics Anonymous: Sample and Study Characteristics Moderate Findings“, *Journal of Studies on Alcohol* 57, 1995, p. 65–72; J. S. Tonigan, W. R. Miller ir G. J. Connors, „Project MATCH Client Impressions About Alcoholics Anonymous: Measurement Issues and Relationship to Treatment Outcome“, *Alcoholism Treatment Quarterly* 18, 2000, p. 25–41; J. S. Tonigan, „Spirituality and Alcoholics Anonymous“, *Southern Medical Journal* 100, 2007, nr. 4, p. 437–440.

99 p. „Vienas ypač dramatiškas įvykis“. Heinze et al., „Counteracting Incentive Sensitization in Severe Alcohol Dependence Using Deep Brain Stimulation of the Nucleus Accumbens: Clinical and Basic Science Aspects“, *Frontiers in Human Neuroscience* 3, 2009, nr. 22.

100 p. „magistrantė Mendė“. Mendė yra pseudonimas, kurį vartoja šio atvejo tyrimo autorius, iš ten jis ir paimtas.

100 p. „Misisipės valstijos universiteto". B. A. Dufrene, Steuart Watson ir J. S. Kazmerski, „Functional Analysis and Treatment of Nail Biting", *Behavior Modification* 32, 2008, p. 913–927.

101 p. „Konsultacinis centras nusiuntė Mendę". Elektroniniame laiške šio tyrimo autorius Bradas Dufrene'as rašė, kad pacientė „sutiko su paslaugomis universitetinėje klinikoje, kuri buvo mokymo ir tyrimų klinika. Baigusi dalyvauti terapijoje, ji sutiko leisti mums pasinaudoti duomenimis iš jos patirties, pateiktos tyrimo ataskaitoje ar straipsniuose".

103 p. „vienas iš įpročio keitimo praktikos plėtotojų". N. H. Azrin ir R. G. Nunn, „Habit-Reversal: A Method of Eliminating Nervous Habits and Tics" *Behaviour Research and Therapy* 11, 1973, nr. 4, p. 619–628; Nathan H. Azrin ir Alan L. Peterson, „Habit Reversal for the Treatment of Tourette Syndrome", *Behaviour Research and Therapy* 26, 1988, nr. 4, p. 347–351; N. H. Azrin, R. G. Nunn ir S. E. Frantz, „Treatment of Hairpulling (Trichotillomania): A Comparative Study of Habit Reversal and Negative Practice Training", *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry* 11, 1980, p. 13–20; R. G. Nunn ir N. H. Azrin, „Eliminating Nail-Biting by the Habit Reversal Procedure", *Behaviour Research and Therapy* 14, 1976, p. 65–67; N. H. Azrin, R. G. Nunn ir S. E. Frantz-Renshaw, „Habit Reversal Versus Negative Practice Treatment of Nervous Tics", *Behavior Therapy* 11, 1980, nr. 2, p. 169–178; N. H. Azrin, R. G. Nunn ir S. E. Frantz-Renshaw, „Habit Reversal Treatment of Thumbsucking", *Behaviour Research and Therapy* 18, 1980, nr. 5, p. 395–399.

103 p. „Nūdien įpročio keitimo psichoterapija". Elektroniniame laiške Dufrene'as pabrėžė, kad tokie metodai, kurie pritaikyti gydant Mendę, žinomi kaip „supaprastintas įpročio keitimo praktikavimas", kartais skiriasi nuo įpročių keitimo metodų. „Mano supratimas toks: supaprastintas įpročio keitimas yra efektyvus, kai reikia susilpninti įpročius (pavyzdžiui, plaukų tampymą, nagų kramtymą, nykščio čiulpimą, gydyti tikus (motorinius ar vokalinius) ir mikčiojimą", – rašė jis. Tačiau kitos sąlygos gali pareikalauti intensyvesnių įpročio keitimo praktikų. „Paveikus depresijos, rūkymo, lošimo priklausomybės gydymas priskiriamas „kognityvinei elgesio terapijai", – rašė Dufrene'as ir pabrėžė, kad supaprastintas įpročio keitimas dažnai yra neefektyvus, kai reikia intensyvesnio įsikišimo.

103 p. „žodinius ir fizinius tikus". R. G. Nunn, K. S. Newton ir P. Faucher, „2.5 Years Follow-up of Weight and Body Mass Index Values in the Weight Control for Life! Program: A Descriptive Analysis" *Addic-*

tive Behaviors 17, 1992, nr. 6, p. 579–585; D. J. Horne, A. E. White, and G. A. Varigos, „A Preliminary Study of Psychological Therapy in the Management of Atopic Eczema", *British Journal of Medical Psychology* 62, 1989, nr. 3, p. 241–248; T. Deckersbach et al., „Habit Reversal Versus Supportive Psychotherapy in Tourette's Disorder: A Randomized Controlled Trial and Predictors of Treatment Response", *Behaviour Research and Therapy* 44, 2006, nr. 8, 1079–1090; Douglas W. Woods ir Raymond G. Miltenberger, „Habit Reversal: A Review of Applications and Variations", *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry* 26, 1995, nr. 2, p. 123–131; D. W. Woods, C. T. Wetterneck ir C. A. Flessner, „A Controlled Evaluation of Acceptance and Commitment Therapy Plus Habit Reversal for Trichotillomania", *Behaviour Research and Therapy* 44, 2006, nr. 5, p. 639–656.

104 p. „Daugiau kaip trys tuzinai mokslinių tyrimų". J. O. Prochaska ir C. C. DiClemente, „Stages and Processes of Self-Change in Smoking: Toward an Integrative Model of Change", *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 51, 1983, nr. 3, p. 390–395; James Prochaska, „Strong and Weak Principles for Progressing from Precontemplation to Action on the Basis of Twelve Problem Behaviors", *Health Psychology* 13, 1994, p. 47–51; James Prochaska et al., „Stages of Change and Decisional Balance for 12 Problem Behaviors", *Health Psychology* 13, 1994, p. 39–46; James Prochaska ir Michael Goldstein, „Process of Smoking Cessation: Implications for Clinicians", *Clinics in Chest Medicine* 12, 1991, nr. 4, p. 727–735; James O. Prochaska, John Norcross ir Carlo DiClemente, *Changing for Good: A Revolutionary Six-Stage Program for Overcoming Bad Habits and Moving Your Life Positively Forward*, New York: HarperCollins, 1995.

106 p. „Dažniausiai tai ne fizinė". Devin Gordon, „Coach Till You Drop", *Newsweek,* 2002 m. rugsėjo 2 d., p. 48.

108 p. „Tačiau lemtingais, stresiniais momentais". Korespondencijoje Dungy's rašė, kad jis „neapibūdintų to kaip sugniužimo per svarbias varžybas. Jis pavadintų tai nepakankamai geru žaidimu lemtingose situacijose, neįstengimu pritaikyti pamokų praktiškai, kai viskas yra pakibę ant plauko. Sent Luiso komanda turėjo daugiausia puolimo taškų per visą NFL istoriją. Jiems pavyko per tą žaidimą gauti 1 TD, likus 3 minutėms. Komanda surinko beveik 38 taškus, gavo 1 TD ir 1 FG prieš gynybos komandą, tad vargu ar jie „sugniužo"."

108 p. „*Iš tikrųjų* jie sakė“. Korespondencijoje Dungy's rašė: „Mes ir vėl pralošėme per atkrintamąsias varžybas Filadelfijai, per dar vieną prastą žaidimą. Tai turbūt pats blogiausias mūsų žaidimas, ir taip nutiko apsuptiems gandų, nes visi žinojo, kad... savininkai pakeis trenerį. Manau, praeityje buvo pavyzdžių, kai iš tiesų nepasitikėjome sistema, bet nesu tikras, kad kaip tik šiuo atveju. Filadelfija mums buvo per kietas riešutėlis ir mes negalėjome jų pavyti. Ir gerai nežaisdami prakišome, taškai buvo vargani. Tai buvo vienos iš pačių blogiausių mūsų rungtynių nuo 1996 m. sezono“.

111 p. „pradėjo alkoholikų klausinėti“. John W. Traphagan, „Multidimensional Measurement of Religiousness / Spirituality for Use in Health Research in Cross-Cultural Perspective“, *Research on Aging* 27, 2005, p. 387–419. Daugelis šių studijų remiasi skale, išspausdinta in G. J. Conners et al., „Measure of Religious Background and Behavior for Use in Behavior Change Research“, *Psychology of Addictive Behaviors* 10, 1996 m. liepa, nr. 2, p. 90–96.

111 p. „Paskui pasižiūrėjo į duomenis“. Sarah Zemore, „A Role for Spiritual Change in the Benefits of 12-Step Involvement“, *Alcoholism: Clinical and Experimental Research* 31, 2007, p. 76s–79s; Lee Ann Kaskutas et al., „The Role of Religion, Spirituality, and Alcoholics Anonymous in Sustained Sobriety“, *Alcoholism Treatment Quarterly* 21, 2003, p. 1–16; Lee Ann Kaskutas et al., „Alcoholics Anonymous Careers: Patterns of AA Involvement Five Years After Treatment Entry“, *Alcoholism: Clinical and Experimental Research* 29, 2005, nr. 11, p. 1983–1990; Lee Ann Kaskutas, „Alcoholics Anonymous Effectiveness: Faith Meets Science“, *Journal of Addictive Diseases* 28, 2009, nr. 2, 145–157; J. Scott Tonigan, W. R. Miller ir Carol Schermer, „Atheists, Agnostics, and Alcoholics Anonymous“, *Journal of Studies on Alcohol* 63, 2002, nr. 5, p. 534–554.

114 p. „Greitoji pagalba skubiai atgabeno jį“. Jarrett Bell, „Tragedy Forces Dungy 'to Live in the Present'“, *USA Today,* 2006 m. rugsėjo 1 d.; Ohm Youngmisuk, „The Fight to Live On“, New York *Daily News,* 2006 m. rugsėjo 10 d.; Phil Richards, „Dungy: Son's Death Was a 'Test“, *The Indianapolis Star,* 2007 m. sausio 25 d., David Goldberg, „Tragedy Lessened by Game“ *Tulsa World,* 2007 m. sausio 30 d.; „Dungy Makes History After Rough Journey“, *Akron Beacon Journal,* 2007 m. vasario 5 d.; „From Pain, a Revelation“, *The New York Times,* 2007 m. liepa; „Son of Colts' Coach Tony Dungy Apparently Committed Suicide“, Associated

Press, 2005 m. gruodžio 22 d.; Larry Stone, „Colts Take Field with Heavy Hearts", *The Seattle Times*, 2005 m. gruodžio 25 d.; Clifton Brown, „Dungy's Son Is Found Dead; Suicide Suspected", *The New York Times*, 2005 m. gruodžio 23 d.; Peter King, „A Father's Wish", *Sports Illustrated*, 2007 m.

115 p. „1994 m. Harvarde atliktas tyrimas". Todd F. Heatherton ir Patricia A. Nichols, „Personal Accounts of Successful Versus Failed Attempts at Life Change", *Personality and Social Psychology Bulletin* 20, 1994, nr. 6, p. 664–675.

118 p. „Dungy'o komandai ir vėl grėsė pralaimėjimas". Esu dėkingas Michael Smith, „Simple' Scheme Nets Big Gains for Trio of Defenses", ESPN.com, 2005 m. gruodžio 26 d.

118 p. „Tai *mūsų* laikas". Michael Silver, „This Time, It's Manning's Moment", *Sports Illustrated*, 2007 m. vasaris.

KETVIRTAS SKYRIUS

125 p. „Jie čia susirinko." Už O'Neillo gyvenimo ir Alcoa veiklos detales esu dėkingas Paului O'Neillui, dosniai skyrusiam man laiko, ir daugeliui Alcoa direktorių. Taip pat rėmiausi Pamela Varley, „Vision and Strategy: Paul H. O'Neill at OMB and Alcoa", Kennedy School of Government, 1992; Peter Zimmerman, „Vision and Strategy: Paul H. O'Neill at OMB and Alcoa Sequel", Kennedy School of Government, 1994; Kim B. Clark ir Joshua Margolis, „Workplace Safety at Alcoa (A)", *Harvard Business Review*, 1999 m. spalio 31 d.; Steven J. Spear, „Workplace Safety at Alcoa (B)", *Harvard Business Review*, 1999 m. gruodžio 22 d.; Steven Spear, *Chasing the Rabbit: How Market Leaders Outdistance the Competition and How Great Companies Can Catch Up and Win*, New York: McGraw-Hill, 2009; Peter Kolesar, „Vision, Values, and Milestones: Paul O'Neill Starts Total Quality at Alcoa", *California Management Review* 35, nr. 3, 1993, p. 133–165; Ron Suskind, *The Price of Loyalty: George W. Bush, the White House, and the Education of Paul O'Neill*, New York: Simon ir Schuster, 2004; Michael Arndt, „How O'Neill Got Alcoa Shining", *BusinessWeek*, 2001 m. vasaris; Glenn Kessler, „O'Neill Offers Cure for Workplace Injuries", *The Washington Post*, 2001 m. kovo 31 d.; „Pittsburgh Health Initiative May Serve as US Model", Reuters, gegužės 31 d.; S. Smith,

„America's Safest Companies: Alcoa: Finding True North", *Occupational Hazards* 64, nr. 10, 2002, p. 53; Thomas A. Stewart, „A New Way to Wake Up a Giant", *Fortune,* 1990 m. spalis; „O'Neill's Tenure at Alcoa Mixed", *Associated Press,* 2000 m. gruodžio 21 d.; Leslie Wayne, „Designee Takes a Deft Touch and a Firm Will to Treasury", *The New York Times,* 2001 m. sausio 16 d.; Terence Roth, „Alcoa Had Loss of $14.7 Million in 4th Quarter", *The Wall Street Journal,* 1985 m. sausio 21 d.; Daniel F. Cuff, „Alcoa Hedges Its Bets, Slowly", *The New York Times,* 1985 m. spalio 24 d.; „Alcoa Is Stuck as Two Unions Reject Final Bid", *The Wall Street Journal,* 1986 m. birželio 2 d.; Mark Russell, „Alcoa Strike Ends as Two Unions Agree to Cuts in Benefits and to Wage Freezes", *The Wall Street Journal,* 1986 m. liepos 7 d.; Thomas F. O'Boyle and Peter Pae, „The Long View: O'Neill Recasts Alcoa with His Eyes Fixed on the Decade Ahead", *The Wall Street Journal,* 1990 m. balandžio 15 d.; Tracey E. Benson, „Paul O'Neill: True Innovation, True Values, True Leadership", *Industry Week* 242, nr. 8, 1993, p. 24; Joseph Kahn, „Industrialist with a Twist", *The New York Times,* 2000 m. gruodžio 21 d.

130 p. „Vienas iš jų buvo O'Neillas." Michael Lewis, „O'Neill's List", *The New York Times,* 2002 m. sausio 12 d.; Ron Suskind, *The Price of Loyalty: George W. Bush, the White House, and the Education of Paul O'Neill,* New York: Simon and Schuster, 2004.

131 p. „Svarbu buvo sukurti". Per vieną pokalbį O'Neillas paaiškino, kad supranta organizacijos įprastų veiksmų ir individo įpročių palyginimą, sutinka su juo, bet tuo metu jam tai nešovė į galvą. „Aš tai suprantu, bet ši idėja nėra mano sugalvota", – sakė jis man. Kiek žinau, paskui jis pripažino, kad įprasti veiksmai, tarkim, ligoninių statymo programa, dabar vadinama Hillo-Burtono veikla, kilę iš to modelio. „Priežastis, kodėl jie vis statė, yra ta, kad vis dar veikia politiniai instinktai, esą politikai bus perrinkti pagal tai, kiek pinigų pritrauks į savo rajoną, nesvarbu, kad tai bus pertekliniai gamybos pajėgumai", – aiškino jis man.

132 p. „Įprasti veiksmai, nusistovėjęs elgesys yra organizacijos įpročių atitikmuo." Geoffrey M. Hodgson, „The Nature and Replication of Routines", nepublikuotas rankraštis, University of Hertfordshire, 2004. Prieiga prie interneto: http://www.gredeg.cnrs.fr/routines/workshop/papers/Hodgson.pdf.

132 p. „Tai tapo organizaciniu įpročiu." Per pokalbį O'Neillas norėjo pabrėžti, kad šie pavyzdžiai apie NASA ir Aplinkos apsaugos agentūrą

(AAA), nors ir iliustruojantys, nėra paimti iš jo patirties ar įžvalgų. Apie juos buvo rašyta atskirai.

132 p. „Kai teisininkai paprašydavo leisti“. Karl E. Weick, „Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems“, *American Psychologist* 39, 1984, p. 40–49.

132 p. „1975 m. AAA išleido daugiau kaip“. Prieiga prie interneto: http://www.epa.gov/history/topics/epa/15b.htm.

135 p. „Įsteigė automatišką įprastą veiksmą.“ Per pokalbį O'Neillas pabrėžė, jog jis įsitikinęs, kad premijos ir paaukštinimai turėtų būti susiję ne tiek su darbuotojo sauga, kiek su jo dorumu ir sąžiningumu. Vis dėlto sauga yra tokia vertybė, kurios turi laikytis kiekvienas Alcoa darbininkas, kad ir koks būtų jo atlygis. „Tai tas pat, kaip pasakyti: „Mes ketiname mokėti žmonėms daugiau, jei jie nemeluos.“ Tai reikštų: nieko tokio truputį pameluoti, nes mes jums truputį mažiau mokėsime“, – sakė jis man. Tačiau svarbu pažymėti, kad per pokalbius su kitais tuo metu Alcoa dirbusiais direktoriais paaiškėjo, jog premijas gaudavo ir būdavo paaukštinami tik tie darbuotojai, kurie laikydavosi saugos, taigi galimybė būti paaukštintam ir buvo kaip atlygis, nors tai nebuvo O'Neillo sumanymas.

135 p. „kaskart, kai kas nors susižeidžia“. Per pokalbį O'Neillas paaiškino, kad tuo metu nežinojo tokios sąvokos kaip „įpročio ciklas“. Jis nemanė, kad šios programos atitinka įpročio ciklą, nors žvelgdamas retrospektyviai pripažįsta, kad jo pastangos atitinka dabartinius tyrimus, rodančius, kaip susidaro organizaciniai įpročiai.

137 p. „Pažvelkime į pastarojo dešimtmečio studijas.“ P. Callaghan, „Exercise: A Neglected Intervention in Mental Health Care?“, *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing* 11, 2004, p. 476–483; S. N. Blair, „Relationships Between Exercise or Physical Activity and Other Health Behaviors“, *Public Health Reports* 100, 2009, p. 172–180; K. J. Van Rensburg, A. Taylor, and T. Hodgson, „The Effects of Acute Exercise on Attentional Bias Toward Smoking-Related Stimuli During Temporary Abstinence from Smoking“, *Addiction* 104, nr. 11, 2009, p. 1910–1917; E. R. Ropelle et al., „IL-6 and IL-10 Anti-infl ammatory Activity Links Exercise to Hypothalamic Insulin and Leptin Sensitivity Through IKKb and ER Stress Inhibition“, *PLoS Biology* 8, nr. 8, 2010; P. M. Dubbert, „Physical Activity and Exercise: Recent Advances and Current Challenges“, *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 70, 2002, p. 526–536; C. Quinn, „Training as Treatment“, *Nursing Standard* 24, 2002, p. 18–19.

138 p. „Tyrimai atskleidė, kad šeimos“. S. K. Hamilton and J. H. Wilson, „Family Mealtimes: Worth the Effort?“, *Infant, Child, and Adolescent Nutrition* 1, 2009, p. 346–350; American Dietetic Association, „Eating Together as a Family Creates Better Eating Habits Later in Life“, ScienceDaily.com, 2007 m. rugsėjo 4 d., žiūrėta 2011 m. balandžio 1 d.

138 p. „Lovos pasiklojimas kiekvieną rytą“. Richard Layard, *Happiness: Lessons from a New Science,* New York: Penguin Press, 2005; Daniel Nettle, *Happiness: The Science Behind Your Smile,* Oxford: Oxford University Press, 2005; Marc Ian Barasch, *Field Notes on the Compassionate Life: A Search for the Soul of Kindness,* Emmaus, Penn.: Rodale, 2005; Alfie Kohn, *Unconditional Parenting: Moving from Rewards and Punishments to Love and Reason,* New York: Atria Books, 2005; P. Alex Linley and Stephen Joseph, red., *Positive Psychology in Practice,* Hoboken, N. J.: Wiley, 2004.

139 p. „7 val.“ Esu dėkingas Bobui Bowmanui už jo skirtą laiką, jis man padėjo suprasti Phelpso treniruotę, taip pat padėjo Michael Phelps ir Alan Abrahamson, *No Limits: The Will to Succeed,* New York: Free Press, 2009; Michael Phelps and Brian Cazeneuve, *Beneath the Surface,* Champaign, Ill.: Sports Publishing LLC, 2008; Bob Schaller, *Michael Phelps: The Untold Story of a Champion,* New York: St. Martin's Griffin, 2008; Karen Crouse, „Avoiding the Deep End When It Comes to Jitters“, *The New York Times,* 2009 m. liepos 26 d.; Mark Levine, „Out There“, *The New York Times,* 2008 m. rugpjūčio 3 d.; Eric Adelson, „And After That, Mr. Phelps Will Leap a Tall Building in a Single Bound“, ESPN.com, 2008 m. liepos 28 d.; Sean Gregory, „Michael Phelps: A Real GOAT“, *Time,* 2008 m. rugpjūčio 13 d.; Norman Frauenheim, „Phelps Takes 4th, 5th Gold Medals“, *The Arizona Republic,* 2008 m. rugpjūčio 12 d.

141 p. „Kai pasiekiamas mažas laimėjimas“. Karl E. Weick, „Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems“. *American Psychologist* 39, 1984, p. 40–49.

141 p. „Maži laimėjimai išjudina perkeičiančius pokyčius.“ Small Wins – The Steady Application of a Small Advantage“, Center for Applied Research, 1998, žiūrėta 2011 m. birželio 24 d. Prieiga prie interneto: http://www.cfar.com/Documents/Smal_win.pdf.

142 p. „Atrodė, kad didžiausi gėjų bendruomenės tikslai“. Apie šį įvykį išsamiau žr. Alix Spiegel laidą „81 žodis“ per *This American Life,* 2002 m. sausio 18 d. Prieiga prie interneto: http://www.thisamericanlife.org/.

142 p. HQ 71–471 („Nenormalūs seksualiniai santykiai, kartu ir seksualiniai nusikaltimai“.) Malcolm Spector and John I. Kitsuse,

Constructing Social Problems, New Brunswick, N. J.: Transaction Publishers, 2001.

144 p. „Jis nežinojo, ar jie praleidžia vandenį.“ Phelps ir Abrahamson, *No Limits.*

145 p. „Tai buvo dar viena pergalė.“ Apie įpročius ir Olimpiados plaukikus žr. Daniel Chambliss, „The Mundanity of Excellence“, *Sociological Theory* 7, 1989, p. 70–86.

145 p. „Jis mirė iškart.“ Paulo O'Neillo svarbiausia kalba, 2002, birželio 25 d., Mineapolyje, Minesotos universitete, Carlsono vadybos mokykloje, M. Jurano tyrimų centre.

148 p. „Ypač kaimo rajonuose.“ „Infant Mortality Rates, 1950–2005“. Prieiga prie interneto: http://www.infoplease.com/ipa/A0779935.html; William H. Berentsen, „German Infant Mortality 1960–1980“, *Geographical Review* 77, 1987, p. 157–170; Paul Norman et al., „Geographical Trends in Infant Mortality: England and Wales, 1970–2006“, *Health Statistics Quarterly* 40, 2008, p. 18–29.

149 p. „Nūdien JAV kūdikių mirtingumo rodiklis“. Pasaulio banko Pasaulio plėtros rodikliai. Atsakydamas į klausimus laiške O'Neillas rašė:

„Tai teisybė, bet man nepelnytai priskiriami nuopelnai dėl to, kad visuomenė padarė gerą darbą ir sumažino kūdikių mirtingumą.“

149 p. „Jie pradėdavo laikytis dietų ir lankyti sporto klubus.“ T. A. Wadden, M. L. Butryn, ir C. Wilson, „Lifestyle Modification for the Management of Obesity“, *Gastroenterology* 132, 2007, p. 2226–2238.

150 p. „Paskui 2009 m. mokslininkų grupė“. J. F. Hollis et al., „Weight Loss During the Intensive Intervention Phase of the Weight-Loss Maintenance Trial“, *American Journal of Preventative Medicine* 35, 2008, p. 118–126. Žr. dar: L. P. Svetkey et al., „Comparison of Strategies for Sustaining Weight Loss, the Weight Loss Maintenance Randomized Controlled Trial“ *JAMA* 299, 2008, p. 1139–1148; A. Fitch and J. Bock, „Effective Dietary Therapies for Pediatric Obesity Treatment“, *Reviews in Endocrine and Metabolic Disorders* 10, 2009, p. 231–236; D. Engstrom, „Eating Mindfully and Cultivating Satisfaction: Modifying Eating Patterns in a Bariatric Surgery Patient“, *Bariatric Nursing and Surgical Patient Care* 2, 2007, p. 245–250; J. R. Peters et al., „Eating Pattern Assessment Tool: A Simple Instrument for Assessing Dietary Fat and Cholesterol Intake“, *Journal of*

the American Dietetic Association 94, 1994, p. 1008–1013; S. M. Rebro et al., „The Effect of Keeping Food Records on Eating Patterns", *Journal of the American Dietetic Association* 98, 1998. P. 1163–1165.

150 p. „Po kurio laiko tą sąsiuvinį įsikaliau į galvą." Daugiau apie svorio metimo tyrimus žr. R. R. Wing ir James O. Hill, „Successful Weight Loss Maintenance", *Annual Review of Nutrition* 21, 2001, p. 323–341; M. L. Klem et al., „A Descriptive Study of Individuals Successful at Long-Term Maintenance of Substantial Weight Loss", *American Journal of Clinical Nutrition* 66, 1997, p. 239–246; M. J. Mahoney, N. G. Moura, and T. C. Wade, „Relative Efficacy of Self-Reward, Self-Punishment, and Self-Monitoring Techniques for Weight Loss", *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 40, 1973, p. 404–407; M. J. Franz et al., „Weight Loss Outcomes: A Systematic Review and Meta-Analysis of Weight-Loss Clinical Trials with a Minimum 1-Year Follow-up", *Journal of the American Dietetic Association* 107, 2007, p. 1755–1767; A. DelParigi et al., „Successful Dieters Have Increased Neural Activity in Cortical Areas Involved in the Control of Behavior", *International Journal of Obesity* 31, 2007, p. 440–448.

154 p. „tyrėjai pavadino „ištverme". Jonah Lehrer, „The Truth About Grit", *The Boston Globe*, 2009 m. rugpjūčio 2 d.

154 p. „nepaisant nesėkmių, žlugimo, priešiškumo ir kliūčių judėti į priekį". A. L. Duckworth et al., „Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals", *Journal of Personality and Social Psychology* 92, 2007, p. 1087–1101.

PENKTAS SKYRIUS

161 p. „valios stiprybė yra vienintelis ir svarbiausias pagrindinis įprotis". J. P. Tangney, R. F. Baumeister ir A. L. Boone, „High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success", *Journal of Personality* 72, nr. 2, 2004, p. 271–324; Paul Karoly, „Mechanisms of Self-Regulation: A Systems View", *Annual Review of Psychology* 44, 1993, p. 23–52; James J. Gross, Jane M. Richards, and Oliver P. John, „Emotional Regulation in Everyday Life", in *Emotion Regulation in Families: Pathways to Dysfunction and Health*, red. Douglas K. Snyder, Jeffry A. Simpson ir Jan N. Hughes, Washington, D.C.: American Psychological Association, 2006; Katleen De Stobbeleir, Susan Ashford ir

Dirk Buyens, „From Trait and Context to Creativity at Work: Feedback-Seeking Behavior as a Self-Regulation Strategy for Creative Performance", Vlerick Leuven Gent Working Paper Series, 2008 m. rugsėjo 17 d.; Babette Raabe, Michael Frese ir Terry A. Beehr, „Action Regulation Theory and Career Self-Management", *Journal of Vocational Behavior* 70, 2007, p. 297–311; Albert Bandura, „The Primacy of Self-Regulation in Health Promotion", *Applied Psychology* 54, 2005, p. 245–254; Robert G. Lord et al., „Self-Regulation at Work", *Annual Review of Psychology* 61, 2010, p. 543–568; Colette A. Frayne ir Gary P. Latham, „Application of Social Learning Theory to Employee Self-Management of Attendance", *Journal of Applied Psychology* 72, 1987, p. 387–392; Colette Frayne ir J. M. Geringer, „Self-Management Training for Improving Job Performance: A Field Experiment Involving Salespeople", *Journal of Applied Psychology* 85, 2000, p. 361–372.

161 p. „Savidrausmė turi didesnį poveikį." Angela L. Duckworth ir Martin E. P. Seligman, „Self-Discipline Outdoes IQ in Predicting Academic Performance of Adolescents", *Psychological Science* 16, 2005, p. 939–944.

162 p. „Vadovai parašė darbo knygas". Informacija apie „Starbucks" darbuotojų lavinimą gauta iš daugybės pokalbių, taip pat kompanijos mokomosios medžiagos. Informacija apie mokomąją medžiagą gauta iš vadovėlių, pateiktų „Starbucks" darbuotojams, ir įrašų, tarp jų ir „Starbucks" vidaus dokumentai bei lavinimo vadovėliai: *Starbucks Coffee Company Partner Guide, U.S. Store Version; Learning Coach Guide; In-Store Learning Coaches Guide; Shift Supervisor Learning Journey; Retail Management Training; Supervisory Skills Facilitator Guide; Supervisory Skills Partner Workbook; Shift Supervisor Training: Store Manager's Planning and Coaches Guide; Managers' Guide: Learning to Lead, Level One and Two; Supervisory Skills: Learning to Lead Facilitators Guide; First Impressions Guide; Store Manager Training Plan/Guide; District Manager Training Plan/Guide; Partner Resources Manual; Values Walk.* Atsiliepdami į užklausą, „Starbucks" atstovai rašė: „Apžvalgose teigiama, kad mes supratome, jog mūsų pagrindinė tema yra emocinis intelektas (EQ), ir kad pritraukiame darbuotojus, kuriems kaip tik reikia šios srities lavinimo, bet tai istoriškai neteisinga. Svarbu paminėti, kad 70 proc. mūsų partnerių (darbuotojų) yra studentai ir savo gyvenime daug ko mokosi. „Starbucks" teikia – ir dėl to partneriai (darbuotojai) linkę bendradarbiauti – aplinką, kuri atitinka jų vertybes, vietą, kurioje esi šio to didesnio dalis (tarsi bendruomenė), požiūrį, kuris

leidžia spręsti problemą ne paliepiant, o parodant, sėkmingą būdą puikiai aptarnauti klientus." Kompanija pridūrė: „Norėtume pažymėti, kad darbuotojais, kaip Klientų aptarnavimo vizijos dalimi, visiškai pasitikima, jie turi galią spręsti patys. Mes įsitikinę, kad toks pasitikėjimas ir savarankiškumo suteikimas yra unikalus ir kad partneriai (darbuotojai) pasinaudoja tuo, jog mes elgiamės su jais pagarbiai.

163 p. „atsispiriantys zefyrams vaikai". Harriet Mischel ir Walter Mischel, „The Development of Children's Knowledge of Self-Control Strate-Gies", *Child Development* 54, 1983, p. 603–619; W. Mischel, Y. Shoda ir M. I. Rodriguez, „Delay of Gratifi cation in Children", *Science* 244, 1989, p. 933–938; Walter Mischel et al., „The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification", *Journal of Personality and Social Psychology* 54, 1988, p. 687–96; J. Metcalfe ir W. Mischel, „A Hot/Cool-System Analysis of Delay of Gratification: Dynamics of Will Power", *Psychological Review* 106, 1999, p. 3–19; Jonah Lehrer, „The Secret of Self Control", *The New Yorker*, 2009 m. gegužės 18 d.

168 p. „Vieni jų teigė, kad tai padeda suprasti". Atsakydamas į faktų patikrinimo laišką, Muravenas rašė: „Vienas tyrimas rodo, kad santuokos sunkumai dažniausiai kyla dėl prasto gebėjimo susitvardyti ir kad nuovargis prisideda prie blogų pasekmių, kai poros aptaria įtemptų santykių problemas. Lygiai taip pamatėme, kad tomis dienomis, kai reikia daugiau savikontrolės nei paprastai, žmonės kaip tik nebesusivaldo ir ima gerti. Kai kurie tyrimai rodo, kad pavargę individai priima blogesnius sprendimus negu nepavargę. Šie atradimai gali būti praplėsti ir pritaikyti nesantuokiniams ryšiams ar gydytojų klaidoms paaiškinti, bet tiesiogiai nebuvo įrodyta, kad esama priežasties ir pasekmės ryšių."

168 p. „Jeigu per anksti juo naudositės nuobodžioms užduotims". Roy F. Baumeister et al., „Ego-Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?" *Journal of Personality and Social Psychology* 18, 1998, p. 130–150; R. F. Baumeister, M. Muraven ir D. M. Tice, „Self-Control as a Limited Resource: Regulatory Depletion Patterns", *Psychological Bulletin* 126, 1998, p. 247–259; R. F. Baumeister, M. Muraven ir D. M. Tice, „Longitudinal Improvement of Self-Regulation Through Practice: Building Self-Control Strength Through Repeated Exercise", *Journal of Social Psychology* 139, 1999, p. 446–457; R. F. Baumeister, M. Muraven ir D. M. Tice, „Ego Depletion: A Resource Model of Volition, Self-Regulation, and Controlled Processing", *Social Cognition* 74, 2000, p. 1252–1265; Roy F. Baumeister

ir Mark Muraven, „Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle?", *Psychological Bulletin* 126, 2000, p. 247–259; taip pat žr. M. S. Hagger et al., „Ego Depletion and the Strength Model of Self-Control: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin* 136, 2010, p. 495–425; R. G. Baumeister, K. D. Vohs ir D. M. Tice, „The Strength Model of Self-Control", *Current Directions in Psychological Science* 16, 2007, p. 351–55; M. I. Posne ir M. K. Rothbart, „Developing Mechanisms of Self-Regulation", *Development and Psychopathology* 12, 2000, p. 427–441; Roy F. Baumeister ir Todd F. Heatherton, „Self-Regulation Failure: An Overview", *Psychological Inquiry* 7, 1996, p. 1–15; Kathleen D. Vohs et al., „Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation, and Active Initiative", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, 2008, p. 883–898; Daniel Romer et al., „Can Adolescents Learn Self-Control? Delay of Gratification in the Development of Control over Risk Taking", *Prevention Science* 11, 2010, p. 319–330. Atsakydamas į faktų patikrinimo laišką, Muravenas rašė: „Mūsų tyrimai rodo, jog žmonės dažnai nesupranta, kad jų jėgos išsekusios ir kad juos jau yra paveikęs pirmasis mėginimas susivaldyti. Jei reikia nuolat susivaldyti, žmonės kuo toliau, tuo mažiau nori sunkiai dirbti, dėti tolesnes pastangas kontroliuoti save (galiausiai tai yra motyvacijos teorija, ne pažinimo)... [Net po labiausiai sekinančios dienos žmonės vis dėlto nesišlapina ant grindų.] Tai rodo motyvacinį teorijos aspektą – motyvacijos trūkumą prisiversti daryti tai, kas žmonėms nėra taip svarbu. Suprantu, kad tai atrodo smulkmeniškas knebinėjimasis, bet svarbu suprasti, jog kartais žmonės nebesusivaldo visai ne todėl, kad nebegali sukaupti reikiamų jėgų, o todėl, kad jėgos, kurių tam reikia, atrodo per didelės, palyginti su atlygiu. Aišku, nenorėčiau, kad žudikas pasakytų, jog buvo išvargęs, todėl nebegalėjo susivaldyti."

168 p. „Jie surinko du tuzinus žmonių." Megan Oaten ir K. Cheng, „Longitudinal Gains in Self-Regulation from Regular Physical Exercise", *Journal of Health Psychology* 11, 2006, p. 717–733. Taip pat žr. Roy F. Baumeister et al., „Self-Regulation and Personality: How Interventions Increase Regulatory Success, and How Depletion Moderates the Effects of Traits on Behavior", *Journal of Personality* 74, 2006, p. 1773–1801.

169 p. „Tad jie suplanavo kitą eksperimentą." Megan Oaten ir K. Cheng, „Improvements in Self-Control from Financial Monitoring", *Journal of Economic Psychology* 28, 2007, p. 487–501.

169 p. „penkiolika cigarečių mažiau“. Roy F. Baumeister et al., „Self-Regulation and Personality“.

169 p. „Jie surinko keturiasdešimt penkis.“ *Ibid.*

170 p. „Hearthonas, mokslininkas tyrėjas iš Dartmuto“. Apie nuostabų Heathertono darbų rinkinį žr. *Todd F. Heatherton, Ph.D.*, http://www.dart-mouth .edu/~heath/#Pubs, pastarąjį sykį taisyta 2009 m. birželio 30 d.

170 p. „Daugelio tų mokyklų studentų pažymiai smarkiai pagerėjo.“ Lehrer, „The Secret of Self Control“.

170 p. „Penkiametis, kuris gali gainioti“. Faktų patikrinimo laiške dr. Heathertonas išplėtojo savo idėją: „Tiksliai neaišku, kaip smegenys tai atlieka, nors aš manau, kad žmonių yra labiau išplėtota kaktinės srities kontrolė smegenų požievyje esantiems atlygio centrams. Pakartotinė praktika padeda sustiprinti „raumenį“ (nors iš tiesų tai nėra raumuo; regis, su elgesio kontrole veikiau susijusi prieškaktinės žievės kontrolė ar stipriai išplėtotas smegenų sričių tinklas).“ Daugiau informacijos rasite: Todd F. Heatherton ir Dylan D. Wagner, „Cognitive Neuroscience of Self-Regulation Failure“, *Trends in Cognitive Sciences* 15, 2011, p. 132–139.

171 p. „Firma finansavo svorio metimo kursus.“ Faktų patikrinimo laiške „Starbucks“ viešųjų ryšių atstovas rašė: „Dabar „Starbucks“ teikia nuolaidas daugeliui šalies lengvojo kultūrizmo klubų. Mes įsitikinę, kad ši diskusija turėtų būti labiau susijusi su visuotine sveikata ir gerove, teikiama mūsų darbuotojams, o ne vien tik su naryste sporto klubuose. Žinome, kad mūsų partneriai (darbuotojai) ieško būdų, kaip gerai jaustis ir dirbti, tad toliau sudarinėjame programas, kurios padėtų jiems tai padaryti.“

171 p. „kompanija kasdien atidarydavo septynias naujas parduotuves“. Michael Herriman et al., „A Crack in the Mug: Can Starbucks Mend It?“ *Harvard Business Review,* 2008 m. spalis.

172 p. „1992 m. britų psichologė“. Sheina Orbell ir Paschal Sheeran, „Motivational and Volitional Processes in Action Initiation: A Field Study of the Role of Implementation Intentions“, *Journal of Applied Social Psychology* 30, nr. 4, 2000 m. balandis, p. 780–797.

175 p. „Nekantri minia galėdavo nukamuoti baro padavėją.“ Faktų patikrinimo laiške „Starbucks“ viešųjų ryšių atstovas rašė: „Apskritai tai teisingas vertinimas, bet turime pabrėžti, kad bet kuris darbas gali sukelti stresą. Kaip jau minėta, vienas iš pagrindinių mūsų Klientų aptarnavimo vizijos elementų yra tas, kad kiekvienas partneris (darbuotojas) turi savą

darbo su klientais patirtį. Toks savarankiškumas padeda darbuotojams suprasti, kad kompanija jais pasitiki, padeda įgyti pasitikėjimo savimi ir sėkmingai išgyventi sunkius momentus."

176 p. „Kompanija nustatė ypatingus atlygius." Šias detales patvirtino „Starbucks" darbuotojai ir vadovai. Tačiau faktų patikrinimo laiške jų atstovas rašė: „Tai nėra tikslu." Ir atsisakė pateikti tikslesnių detalių.

176 p. „Mes *išklausome* klientą." Faktų patikrinimo laiške „Starbucks" atstovas rašė: „Nors tai nėra netiksliai ar neteisingai pateikta, LATTE daugiau nebėra mūsų oficialaus lavinimo dalis. Mes jau pasistūmėjome toliau nei nurodytasis LATTE žingsnis ir plečiame kreipiamuosius bėgius, kad mūsų darbuotojai galėtų spręsti problemas remdamiesi daugybe unikalių atvejų, pasitaikančių parduotuvėse. Šis modelis labai priklauso nuo nuolatinio efektyvaus konsultavimo ir treniravimo, kurio imasi pamainos prižiūrėtojai, parduotuvės ir rajono administratoriai."

177 p. „Paskui jie tuos planus įgyvendina praktiškai." Laiške „Starbucks" atstovas rašė: „Apskritai šis teiginys teisingas, mes stengiamės suteikti įrankių ir laviname tiek įgūdžius, tiek elgesį, kad kiekvienam klientui visada galėtume suteikti aukščiausios klasės aptarnavimą. Norėtume pažymėti, jog, kaip ir LATTE metodu, daugiau nebesinaudojame ir metodu „Susisiek, atrask, reaguok."

178 p. „Čia geriau nei apsilankyti." Constance L. Hays, „These Days the Customer Isn't Always Treated Right", *The New York Times*, 1998 m. gruodžio 23 d.

178 p. „Schultzas, kuris pavertė „Starbucks" milžine". Informacija apie Schultzą paimta iš Adi Ignatius, „We Had to Own the Mistakes", *Harvard Business Review*, 2010 m. liepa ir rugpjūtis; William W. George ir Andrew N. McLean, „Howard Schultz: Building Starbucks Community (A)", *Harvard Business Review*, 2006 m. birželis; Koehn, Besharov, ir Miller, „Starbucks Coffee Company in the 21st Century", *Harvard Business Review*, 2008 m. birželis; Howard Schultz ir Dori Jones Yang, *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*, New York: Hyperion, 1997; Taylor Clark, *Starbucked: A Double Tall Tale of Caffeine, Commerce, and Culture*, New York: Little, Brown, 2007; Howard Behar, *It's Not About the Coffee: Lessons on Putting People First from a Life at Starbucks*, New York: Portfolio Trade, 2009; John Moore, *Tribal Knowledge*, New York: Kaplan, 2006; Bryant Simon, *Everything but the Coffee: Learning About America from Starbucks* Berkeley: University of California Press,

2009. Faktų patikrinimo laiške „Starbucks" atstovas rašė: „Nors aukščiausiu lygmeniu visa istorija teisinga, nemaža dalis detalių yra neteisingos ir negali būti patvirtintos." Ir jis atsisakė pateikti konkrečiai, kurios detalės neteisingos, ar paaiškinti."

181 p. „Markas Muravenas, tuo metu jau". M. Muraven, M. Gagné ir H. Rosman, „Helpful Self-Control: Autonomy Support, Vitality, and Depletion", *Journal of Experimental and Social Psychology* 44, nr. 3, 2008, p. 573–585. Taip pat žr. Mark Muraven, „Practicing Self-Control Lowers the Risk of Smoking Lapse", *Psychology of Addictive Behaviors* 24, nr. 3, 2010, p. 446–452; Brandon J. Schmeichel ir Kathleen Vohs, „Self-Affirmation and Self-Control: Affirming Core Values Counteracts Ego Depletion", *Journal of Personality and Social Psychology* 96, nr. 4, 2009, p. 770–782; Mark Muraven, „Autonomous Self-Control Is Less Depleting", *Journal of Research in Personality* 42, nr. 3, 2008, p. 763–770; Mark Muraven, Dikla Shmueli ir Edward Burkley, „Conserving Self-Control Strength", *Journal of Personality and Social Psychology* 91, nr. 3, 2006, p. 524–537; Ayelet Fishbach, „The Dynamics of Self-Regulation", in *11th Sydney Symposium of Social Psychology*, New York: Psychology Press, 2001; Tyler F. Stillman et al., „Personal Philosophy and Personnel Achievement: Belief in Free Will Predicts Better Job Performance", *Social Psychological and Personality Science* 1, 2010, p. 43–50; Mark Muraven, „Lack of Autonomy and Self-Control: Performance Contingent Rewards Lead to Greater Depletion", *Motivation and Emotion* 31, nr. 4, 2007, p. 322–330.

182 p. „atliekant 2010 m. tyrimą". Rašant šią knygą tyrimas dar nebuvo publikuotas, autoriai davė jį man su sąlyga, kad jų pavardės liks neatskleistos. Daugiau apie darbuotojų savarankiškumo tyrimus galima rasti: C. O. Longenecker, J. A. Scazzero ir T. T. Standfield, „Quality Improvement Through Team Goal Setting, Feedback, and Problem Solving: A Field Experiment", *International Journal of Quality and Reliability Management* 11, nr. 4, 1994, p. 45–52; Susan G. Cohen ir Gerald E. Ledford, „The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment", *Human Relations* 47, nr. 1, 1994, p. 13–43; Ferris, Rosen ir Barnum, *Handbook of Human Resource Management,* Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers, 1995; Linda Honold, „A Review of the Literature on Employee Empowerment", *Empowerment in Organizations*, nr. 5, 1997, p. 202–212; Thomas C. Powell, „Total Quality Management and Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal* 16, 1995, p. 15–37.

ŠEŠTAS SKYRIUS

186 p. „Po to įvykio jam buvo sunku išlikti budriam“. Šis įvykis aprašytas įvairiuose šaltiniuose, tarp jų interviu su dalyvavusiais specialistais, operacinės ir priimamojo skyriaus darbuotojais. Pats Rod Ailando ligoninės Sveikatos skyrius pateikė naujų pranešimų ir išspausdino dokumentų. Štai tarp jų publikuotų dokumentų yra Trūkumų sąrašas ir Taisymosi planas, Rod Ailando ligoninės išspausdinti 2007 m. rugpjūčio 8 d.; Felicia Mello, „Wrong-Site Surgery Case Leads to Probe“, *The Boston Globe*, 2007 m. rugpjūčio 4 d.; Felice Freyer, „Doctor to Blame in Wrong-Side Surgery, Panel Says“, *The Providence Journal*, 2007 m. spalio 14 d.; Felice Freyer, „R. I. Hospital Cited for Wrong-Side Surgery“, *The Providence Journal*, August 3, 2007; „Doctor Disciplined for Wrong-Site Brain Surgery“, Associated Press, 2007 m. rugpjūčio 3 d.; Felice Freyer, „Surgeon Relied on Memory, Not CT Scan“, *The Providence Journal*, 2007 m. rugpjūčio 24 d.; Felicia Mello, „Wrong-Site Surgery Case Leads to Probe 2nd Case of Error at R. I. Hospital This Year“, *The Boston Globe*, 2007 m. rugpjūčio 4 d.; „Patient Dies After Surgeon Operates on Wrong Side of Head“, *Associated Press*, 2007 m. rugpjūčio 24 d.; „Doctor Back to Work After Wrong-Site Brain Surgery“, *Associated Press*, 2007 m. spalio 15 d.; Felice Freyer, „R. I. Hospital Fined After Surgical Error“, *The Providence Journal*, 2007, lapkričio 27 d.

186 p. „Jeigu kraujas nebus pašalintas“. Šį atvejį aiškino daugelis žmonių, tad pasakojimo variantai šiek tiek skiriasi. Skirtumai, kur reikia, paaiškinti Pastabose.

187 p. „2002 m. Nacionalinė sveikatos priežiūros asociacija“. Prieiga prie interneto: http://www.rhodeislandhospital.org/rih/about/milestones.htm.

187 p. „Jie negali atimti mūsų orumo.“ Mark Pratt, „Nurses Rally on Eve of Contract Talks“, *Associated Press*, 2000 m. birželio 22 d.; „Union Wants More Community Support During Hospital-Contract Dispute“, *Associated Press*, 2000 m. birželio 25 d.; „Nurses Say Staff Shortage Hurting Patients“, *Associated Press*, 2000 m. rugpjūčio 31 d.; „Health Department Surveyors Find Hospitals Stressed“, *Associated Press*, 2001 m. lapkričio 18 d.; „R. I. Hospital Union Delivers Strike Notice“, *Associated Press*, 2000 m. birželio 20 d.

187 p. „Administracija galiausiai sutiko apriboti slaugytojų viršvalandžius.“ Rod Ailando viešųjų ryšių atstovė sakė: „Streikas buvo ne dėl

gydytojų ir slaugytojų santykių, o dėl atlyginimų ir darbo taisyklių. Būtini viršvalandžiai yra įprasta medicinos praktika ir kartu visų šalies ligoninių, kuriose įsisteigusios profsąjungos, problema. Aš nežinau, ar buvo užsiminta apie tai per 2000 m. profsąjungos derybas, bet jei ir buvo, būtų apkaltinti privalomi viršvalandžiai, o ne gydytojų ir slaugytojų santykiai."

187 p. „garantuoti, kad nepridarys klaidų". American Academy of Orthopaedic Surgeons Joint Commission Guidelines, prieiga prie interneto: http://www3.aaos.org/member/safety/guidelines.cfm.

189 p. „Po pusvalandžio". RIDH Statement of Deficiencies and Plan of Correction, 2007 m. rugpjūčio 7 d.

189 p. „Nebuvo aiškiai nurodyta". Rod Ailando ligoninė teigė, kad kai kurios detalės neteisingos. Ji pasirėmė 2007 m. rugpjūčio 7 d. Trūkumų sąrašu ir Taisymosi planu – „RIDH Statement of Deficiencies" ir „Plan of Correction". Dokumente rašoma: „Nėra jokių įrašų, kad slaugytojas praktikantas, dirbantis kartu su operuojančiu neurochirurgu, būtų gavęs ar stengęsis gauti būtiną informaciją, susijusią su skleistuvu padarytomis minėtojo paciento nuotraukomis, kurios patvirtintų, kurioje galvos pusėje yra kraujo krešulys, o [*sic*] tik paskui gautų pasirašytą sutikimą galvos prapjovimo operacijai.

Medicininiai įrašai rodo, kad chirurgo sutikimą gavo slaugytojas praktikantas, dirbantis su iškviestu neurochirurgu.

Vis dėlto chirurgo sutikimas rodo, kad procedūra turėjo būti „Dešinės pusės galvos prapjovimas ir hematomos po smegenų dangalu pašalinimas", bet iš pradžių sutikimo blanke įrašo „dešinės" nebuvo.

Pokalbis, vykęs 2007 m. vasario 8 d. 2 val. 05 min., su priešoperacinio chirurgijos skyriaus direktoriumi atskleidžia, kad pacientas... buvo išvežtas iš priimamojo skyriaus nebaigus pildyti (dėl galvos pusės) sutikimo blanko, nesant pasirašyto chirurgo sutikimo.

Stebinti slaugytoja pažymėjo, kad pasirašytame chirurgo sutikime nebuvo paminėta galvos pusė, kaip reikalauja ligoninės politika. Ji nurodė, kad galvos prapjovimo operacijos vieta vėliau buvo pridurta neurochirurgo operacinėje, kai slaugytojas jo paklausė dėl galvos pusės." Toliau Rod Ailando ligoninės ataskaitoje rašoma, kad chirurgas ir jo asistentas baigė stuburo operaciją, operacinė buvo parengta, ir kai jie jau buvo koridoriuje bei ketino vėl grįžti į operacinę, operacinės slaugytojas pamatė, kad sutikimo formoje neįrašyta pusė ir pasakė [chirurgui]. Gydytojas paėmė sutikimo blanką iš slaugytojo ir įrašė „Dešinės".

190 p. „Turime tučtuojau operuoti." Laiške, kuriuo atsakoma į faktų patikrinimo klausimus, gydytojas prieštaravo ar neigė kai kuriuos šiame skyriuje išdėstytus faktus. Jis rašė, jog slaugytojui nerūpėjo, kad jis operuos ne tą galvos pusę. Jam rūpėjo dokumentacijos patikrinimas. Gydytojas tvirtino, kad slaugytojas neabejojo jo profesionalumu ir tikslumu, neprašė nuotraukų. Jis tvirtino, kad prašė surasti šeimą ir pasižiūrėti, ar įmanoma „teisingai užpildyti sutikimo blanką", nieko kito. Pasak gydytojo, kadangi šeimos buvo neįmanoma rasti, jis paprašė slaugytojo paaiškinimo, kad dokumentai būtų sutvarkyti aiškiau. Tada slaugytojas atsakęs, kad jis nėra tikras, ir gydytojas nusprendęs „pataisyti sutikimo blanką ir įrašyti pastabą, ką reikia padaryti". Gydytojas tvirtino, kad jis nesikeikė ir nebuvo išėjęs. Kai Rod Ailando ligoninės buvo paklausta apie šį pasakojimą, atstovas atsakė, kad pasakojimas nėra tikslus, ir nurodė 2007 m. rugpjūčio 7 d. Trūkumų sąrašą ir Taisymosi planą. Ligoninės dokumentuose buvo rašoma: „Per mūsų tyrimą niekas neprisipažino girdėjęs, kad (chirurgas) būtų sakęs, jog pacientas gali mirti."

„Tos citatos apie mano susijaudinimą ir susierzinimą, net keikimąsi, neteisingos, – rašė gydytojas. – Aš buvau ramus ir profesionalus. Tik trumpai parodžiau emocijas, kai supratau, kad pradėjau operuoti ne tą galvos pusę. Esminė problema buvo ta, kad mes neturėdavome nuotraukų, į kurias galėtume pasižiūrėti atlikdami operaciją, ir tai yra bloga ligoninės praktika. Taigi neturėjome jokio kito pasirinkimo, tik operuoti be nuotraukų."

Rod Ailando ligoninė atsakė, kad „ji negali komentuoti (chirurgo) pareiškimų, bet pažymėjo, kad ligoninė manė, jog chirurgai peržiūri nuotraukas prieš atlikdami operacijas, jeigu jiems kas nors neaišku. Po šio įvykio ligoninė paskelbė, jog nuotraukos turi būti lengvai pasiekiamos, kad būtų galima jas peržiūrėti."

Ligoninės raporte rašoma, kad chirurgas nesikeikė per šį pokalbį. Slaugytojas pasakė (chirurgui), kad jis negavo pranešimo iš priimamojo skyriaus, ir kelias minutes sugaišo kambaryje, mėgindamas susisiekti su priimamojo darbuotoju. Jis nurodė, kad susisiekė su priimamojo skyriaus gydytoju. Tačiau anesteziologo slaugytojai reikėjo žinoti, kokie vaistai buvo suleisti priimamajame, tad ši ieškojo įrašuose tos informacijos.

Rod Ailando medikų licencijos ir drausmės valdyba rašė, kad gydytojui „prieš operaciją nepavyko tiksliai įvertinti, kurioje vietoje yra hematoma".

JAV Sveikatos ministerija nustatė, jog „pradinė šio įvykio apžvalga atskleidžia, kad ligoninėje trūksta chirurgų apsaugos priemonių, o kai kurių sistemų nesilaikoma". Tiek Sveikatos ministerija, tiek Valdyba daugiau nieko nekomentavo.

191 p. „sušuko chirurgas". Ataskaitoje Rod Ailando atstovas rašė: „Manau, chirurgas kaip tik ir pastebėjo, kad ten nėra kraujavimo – yra įvairių versijų, ką jis tuo metu pasakė. Jis prašė ištraukti nuotraukas, patvirtino, kad suklydo, užsiuvo tą galvos pusę ir prapjovė reikiamą pusę. Išskyrus chirurgo komentarus, visas personalas buvo labai tylus, supratęs, kad įvyko klaida."

191 p. „kada nors gyvenime dirbti Rod Ailando ligoninėje".

Gydytojas, atsakydamas į tyrimo klausimus, laiške rašė: „niekas nepasakė, kad ši klaida kainavo pacientui gyvybę. Šeima niekada nepareiškė, kad mirtis neteisinga, jie man asmeniškai padėkojo, kad tą dieną gelbėjau jam gyvybę. Ligoninė ir slaugytojas praktikas kartu sumokėjo daugiau kompensacijos – maždaug 140 000 dolerių – negu aš." Rod Ailando ligonė paklausta to nekomentavo.

192 p. „Blankus knygos viršelis ir gąsdinantis pirmas sakinys." R. R. Nelson ir S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

192 p. „nepretenduoja suprasti netgi kandidatai". R. R. Nelson ir S. G. Winter, „The Schumpeterian Tradeoff Revisited", *The American Economic Review* 72, 1982, p. 114–132. Winteris, atsakydamas į faktų patikrinimo klausimus, rašė: „The „Schumpeterian tradeoff"(1982 AER straipsnio tema ir 14 skyrius mūsų knygoje) tebuvo projekto aspektas, ir toli gražu nemotyvuojantis. Mes su Nelsonu aptarėme problemas, susijusias su technologijos pokyčiais, ekonomikos augimu ir firmų elgesiu, gerokai iki 1982 m., gerokai prieš mums pradedant kartu dirbti Jeilyje, o ypač RAND 1966–1968 metais. Nelsonas atvyko į Jeilį 1968 m.; aš tais metais atvykau į Mičiganą, o Jeilyje ėmiau dirbti 1976 metais. 1982 m. išleistą knygą mes rašėme nuo 1967 m., pradėjome publikuoti panašų darbą 1973 metais. Trumpai tariant, Schumpeterio įtaka yra akivaizdžiai didelė visam palikimui, bet ne „Schumpeterian tradeoff" (Shumpeterio kompromiso) aspektas.

192 p. „Tačiau verslo strategijos pasaulyje". Tolesnio tyrimo apžvalgą žr. M. C. Becker, „Organizational Routines: A Review of the Literature", *Industrial and Corporate Change* 13, 2004, p. 643–678; Marta S. Feldman, „Organizational Routines as a Source of Continuous Change", *Organization Science* 11, 2000, p. 611–629.

193 p. „kol priėjo prie pagrindinės išvados". Winteris, atsakydamas į faktų patikrinimo klausimus, rašė: „Ten buvo labai mažai mano paties empirinio darbo, o dar mažiau jo buvo išspausdinta, daugiausia apie tech-

nologijų pokyčius rašė Nelsonas. Tvirto elgesio srityje mes daugiausia rėmėmės Carnegie'o mokyklos mokslininkais (Simonu, Cyertu ir Marchu) ir daugeliu kitų išsamių šaltinių – technologijų tyrimais, verslo istorija, plėtros ekonomika, tam tikrais psichologais... ir Michaeliu Polany'iu, kad ir kaip jūs jį vertintumėte."

193 p. „kyla iš tūkstančių darbuotojų savarankiškų sprendimų". Atsakomajame laiške Winteris paaiškina, kad tokie modeliai, kurie kyla iš tūkstančių darbuotojų savarankiškų sprendimų, yra įprastų veiksmų aspektai, bet tie įprasti veiksmai taip pat „įgauna pavidalą iš daugybės krypčių, viena jų – sąmoningas vadybos planas. Tačiau mes pabrėžiame, kad kai tai nutinka, tie tikrieji įprasti veiksmai, kaip priešingi sąmoningai sugalvotiems, vėlgi yra veikiami daugybės individualių pasirinkimų, taip pat ir kitų svarstymų." (Žr. knygą *Evolutionary Theory of Economic Change*, p. 108)".

193 p. „Šie organizaciniai įpročiai – arba „įprasti veiksmai", nusistovėję poelgiai". Daugiau apie šią patrauklią temą, kaip susiformuoja organizaciniai įprasti veiksmai ir kaip jie veikia, žr. Paul S. Adler, Barbara Goldoftas ir David I. Levine, „Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System", *Organization Science* 10, 1999, p. 43–67; B. E. Ashforth ir Y. Fried, „The Mindlessness of Organisational Behaviors", *Human Relations* 41, 1988, p. 305–329; Donde P. Ashmos, Dennis Duchon ir Reuben R. McDaniel, „Participation in Strategic Decision Making: The Role of Organisational Predisposition and Issue Interpretation", *Decision Sciences* 29, 1998, p. 25–51; M. C. Becker, „The Influence of Positive and Negative Normative Feedback on the Development and Persistence of Group Routines", doctoral thesis, Purdue University, 2001; M. C. Becker ir N. Lazaric, „The Role of Routines in Organizations: An Empirical and Taxonomic Investigation", daktaro tezės, Judge Institute of Management, University of Cambridge, 2004; Bessant, Caffyn ir Gallagher, „The Influence of Knowledge in the Replication of Routines", *Economie Appliquée* LVI, 65–94; „An Evolutionary Model of Continuous Improvement Behaviour", *Technovation* 21, 2001, p. 67–77; Tilmann Betsch, Klaus Fiedler ir Julia Brinkmann, „Behavioral Routines in Decision Making: The Effects of Novelty in Task Presentation and Time Pressure on Routine Maintenance and Deviation", *European Journal of Psychology* 28, 1998, p. 861–878; Tilmann Betsch et al., „When Prior Knowledge Overrules New Evidence: Adaptive Use of Decision Strategies and Role Behavioral Routines", *Swiss Journal of Psychology* 58, 1999, 151–160; Tilmann Betsch et al., „The Effects of Routine

Strength on Adaptation and Information Search in Recurrent Decision Making", *Organisational Behaviour and Human Decision Processes* 84, 2001, p. 23–53; J. Burns, „The Dynamics of Accounting Change: Interplay Between New Practices, Routines, Institutions, Power, and Politics", *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 13, 2000, p. 566–586; M. D. Cohen, „Individual Learning and Organisational Routine: Emerging Connections", *Organisation Science* 2, 1991, p. 135–139; M. Cohen ir P. Bacdayan, „Organisational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study", *Organisation Science* 5, 1994, p. 554–568; M. D. Cohen et al., „Routines and Other Recurring Action Patterns of Organisations: Contemporary Research Issues", *Industrial and Corporate Change* 5, 1996, p. 653–698; B. Coriat, „Variety, Routines, and Networks: The Metamorphosis of Fordist Firms", *Industrial and Corporate Change* 4, 1995, p. 205–227; B. Coriat and G. Dosi, „Learning How to Govern and Learning How to Solve Problems: On the Co-evolution of Competences, Conflicts, and Organisational Routines", in *The Role of Technology, Strategy, Organisation, and Regions*, red. A. D. J. Chandler, P. Hadstroem, and O. Soelvell, Oxford: *Oxford University Press*, 1998; L. D'Adderio, „Configuring Software, Reconfiguring Memories: The Influence of Integrated Systems on the Reproduction of Knowledge and Routines", *Industrial and Corporate Change* 12, 2003, p. 321–350; P. A. David, *Path Dependence and the Quest for Historical Economics: One More Chorus of the Ballad of QWERTY*, Oxford: *Oxford University Press*, 1997; G. Delmestri, „Do All Roads Lead to Rome... or Berlin? The Evolution of Intraand Inter-organisational Routines in the Machine-Building Industry", *Organisation Studies* 19, 1998, p. 639–665; Giovanni Dosi, Richard R. Nelson ir Sidney Winter, „Introduction: The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities", *The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*, red. G. Dosi, R. R. Nelson, and S. G. Winter, Oxford: Oxford University Press, 2000, p. 1–22; G. Dowell ir A. Swaminathan, „Racing and Back-pedalling into the Future: New Product Introduction and Organisational Mortality in the US Bicycle Industry, 1880–1918", *Organisation Studies* 21, 2000, p. 405–431; A. C. Edmondson, R. M. Bohmer ir G. P. Pisano, „Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals", *Administrative Science Quarterly* 46, 2001, p. 685–716; M. Egidi, „Routines, Hierarchies of Problems, Procedural Behaviour: Some Evidence from Experiments", in *The Rational Foundations of Economic Behaviour*, red. K. Arrow et al., London: Macmillan, 1996, p. 303–333; M. S. Feldman, „Organisational Routines as a

Source of Continuous Change", *Organisation Science* 11, 2000, p. 611–629; Marta S. Feldman, „A Performative Perspective on Stability and Change in Organizational Routines", *Industrial and Corporate Change* 12, 2003, p. 727–752; Marta S. Feldman ir B. T. Pentland, „Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change", *Administrative Science Quarterly* 48, 2003, p. 94–118; Marta S. Feldman ir A. Rafaeli, „Organisational Routines as Sources of Connections and Understandings", *Journal of Management Studies* 39, 2002, p. 309–331; A. Garapin ir A. Hollard, „Routines and Incentives in Group Tasks", *Journal of Evolutionary Economics* 9, 1999, 465–486; C. J. Gersick ir J. R. Hackman, „Habitual Routines in Task-Performing Groups", *Organisational Behaviour and Human Decision Processes* 47, 1990, p. 65–97; R. Grant, „Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal* 17, 1996, p. 109–122; R. Heiner, „The Origin of Predictable Behaviour", *American Economic Review* 73, 1983, p. 560–595; G. M. Hodgson, „The Ubiquity of Habits and Rules", *Cambridge Journal of Economics* 21, 1997, p. 663–684; G. M. Hodgson, „The Mystery of the Routine: The Darwinian Destiny of *An Evolutionary Theory of Economic Change*", *Revue Économique* 54, 2003, p. 355–384; G. M. Hodgson ir T. Knudsen, „The Firm as an Interactor: Firms as Vehicles for Habits and Routines", *Journal of Evolutionary Economics* 14, nr. 3, 2004, p. 281–307; A. Inam, „Institutions, Routines, and Crises: Post-earthquake Housing Recovery in Mexico City and Los Angeles", doctoral thesis, University of Southern California, 1997; A. Inam, „Institutions, Routines, and Crises – Post-earthquake Housing Recovery in Mexico City and Los Angeles", *Cities* 16, 1999, p. 391–407; O. Jones ir M. Craven, „Beyond the Routine: Innovation Management and the Teaching Company Scheme", *Technovation* 21, 2001, p. 267–279; M. Kilduff, „Performance and Interaction Routines in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies* 23, 1992, p. 133–145; N. Lazaric, „The Role of Routines, Rules, and Habits in Collective Learning: Some Epistemological and Ontological Considerations", *European Journal of Economic and Social Systems* 14, 2000, p.157–171; N. Lazaric and B. Denis, „How and Why Routines Change: Some Lessons from the Articulation of Knowledge with ISO 9002 Implementation in the Food Industry", *Economies et Sociétés* 6, 2001, p. 585–612; B. Levitt ir J. March, „Organisational Learning", *Annual Review of Sociology* 14, 1988, p. 319–340; P. Lillrank, „The Quality of Standard, Routine, and Nonroutine Processes", *Organization Studies* 24, 2003, p. 215–233; S. Massini et al., „The Evolution of Organizational Routines Among

Large Western and Japanese Firms", *Research Policy* 31, 2002, p. 1333–1348; T. J. McKeown, „Plans and Routines, Bureaucratic Bargaining, and the Cuban Missile Crisis", *Journal of Politics* 63, 2001, p. 1163–1190; A. P. Minkler, „The Problem with Dispersed Knowledge: Firms in Theory and Practice", *Kyklos* 46, 1993, p. 569–587; P. Morosini, S. Shane ir H. Singh, „National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance", *Journal of International Business Studies* 29, 1998, p. 137–158; A. Narduzzo, E. Rocco ir M. Warglien, „Talking About Routines in the Field", in *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, red. G. Dosi, R. Nelson ir S. Winter, Oxford: Oxford University Press, 2000, p. 27–50; R. R. Nelson, „Routines", in *The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics*, t. 2, red. G. Hodgson, W. Samuels ir M. Tool, Aldershot, U. K.: Edward Elgar, 1992, p. 249–253; B. T. Pentland, „Conceptualizing and Measuring Variety in the Execution of Organizational Work Processes", *Management Science* 49, 2003, p. 857–870; B. T. Pentland ir H. Rueter, „Organisational Routines as Grammars of Action", *Administrative Sciences Quarterly* 39, 1994, p. 484–510; L. Perren ir P. Grant, „The Evolution of Management Accounting Routines in Small Businesses: A Social Construction Perspective", *Management Accounting Research* 11, 2000, p. 391–411; D. J. Phillips, „A Genealogical Approach to Organizational Life Chances: The Parent–Progeny Transfer Among Silicon Valley Law Firms, 1946–1996", *Administrative Science Quarterly* 47, 2002, p. 474–506; S. Postrel ir R. Rumelt, „Incentives, Routines, and Self-Command", *Industrial and Corporate Change* 1, 1992, p. 397–425; P. D. Sherer, N. Rogovsky ir N. Wright, „What Drives Employment Relations in Taxicab Organisations?", *Organisation Science* 9, 1998, p. 34–48; H. A. Simon, „Programs as Factors of Production", *Proceedings of the Nineteenth Annual Winter Meeting*, 1966, Industrial Relations Research Association, 1967, p. 178–88; L. A. Suchman, „Office Procedure as Practical Action: Models of Work and System Design", *ACM Transactions on Office Information Systems* 1, 1983, p. 320–28; G. Szulanski, „Appropriability and the Challenge of Scope: Banc One Routinizes Replication", in *Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*, red. G. Dosi, R. R. Nelson ir S. G. Winter, Oxford: Oxford University Press, 1999, p. 69–97; D. Tranfield ir S. Smith, „The Strategic Regeneration of Manufacturing by Changing Routines", *International Journal of Operations and Production Management* 18, 1998, p. 114–129; Karl E. Weick, „The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster", *Journal of Management* 16, 1990, p. 571–593;

Karl E. Weick, „The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann–Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly* 38, 1993, p. 628–652; H. M. Weiss ir D. R. Ilgen, „Routinized Behaviour in Organisations", *Journal of Behavioral Economics* 14, 1985, p. 57–67; S. G. Winter, „Economic 'Natural Selection' and the Theory of the Firm", *Yale Economic Essays* 4, 1964, p. 225–272; S. G. Winter, „Optimization and Evolution in the Theory of the Firm", in *Adaptive Economic Models*, red. R. Day ir T. Groves (New York: Academic Press, 1975), 73–118; S. G. Winter ir G. Szulanski, „Replication as Strategy", *Organization Science* 12, 2001, p. 730–743; S. G. Winter ir G. Szulanski, „Replication of Organisational Routines: Conceptualizing the Exploitation of Knowledge Assets", in *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge: A Collection of Readings*, red. N. Bontis ir C. W. Choo, New York: Oxford University Press, 2001, p. 207–221; M. Zollo, J. Reuer ir H. Singh, „Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances", *Organization Science* 13, 2002, p. 701–713.

193 p. „šimtus nerašytų taisyklių". Esbjoern Segelod, „The Content and Role of the Investment Manual: A Research Note", *Management Accounting Research* 8, nr. 2, 1997, p. 221–231; Anne Marie Knott ir Bill McKelvey, „Nirvana Efficiency: A Comparative Test of Residual Claims and Routines", *Journal of Economic Behavior and Organization* 38, 1999, p. 365–383; J. H. Gittell, „Coordinating Mechanisms in Care Provider Groups: Relational Coordination as a Mediator and Input Uncertainty as a Moderator of Performance Effects", *Management Science* 48, 2002, p. 1408–1426; A. M. Knott ir Hart Posen, „Firm R&D Behavior and Evolving Technology in Established Industries", *Organization Science* 20, 2009, p. 352–367.

194 p. „kuriomis kompanijos turi vadovautis". G. M. Hodgson, *Economics and Evolution*, Cambridge: Polity Press, 1993; Richard N. Langlois, „Transaction-Cost Economics in Real Time", *Industrial and Corporate Change*, 1992, p. 99–127; R. R. Nelson, „Routines"; R. Coombs ir J. S. Metcalfe, „Organizing for Innovation: Co-ordinating Distributed Innovation Capabilities", in *Competence, Governance, and Entrepreneurship*, red. J. N. Foss ir V. Mahnke, Oxford: Oxford University Press, 2000; R. Amit ir M. Belcourt, „HRM Processes: A Value-Creating Source of Competitive Advantage", *European Management Journal* 17, 1999, p. 174–81.

194 p. „Jie sukuria tam tikrą „organizacinę atmintį"." G. Dosi, D. Teece ir S. G. Winter, „Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks", in *Technology and Enterprise in a Historical Perspective,* red. G. Dosi, R. Giannetti ir P. A. Toninelli, Oxford: Clarendon Press, 1992, p. 185–211; S. G. Winter, Y. M. Kaniovski ir G. Dosi, „A Baseline Model of Industry Evolution", *Journal of Evolutionary Economics* 13, nr. 4, 2003, p. 355–383; B. Levitt ir J. G. March, „Organizational Learning", *Annual Review of Sociology* 14, 1988, p. 319–340; D. Teece ir G. Pisano, „The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", *Industrial and Corporate Change* 3, 1994, p. 537–556; G. M. Hodgson, „The Approach of Institutional Economics", *Journal of Economic Literature* 36, 1998, p. 166–92; Phillips, „Genealogical Approach to Organizational Life Chances"; M. Zollo, J. Reuer ir H. Singh, „Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances", *Organization Science* 13, 2002, p. 701–713; P. Lillrank, „The Quality of Standard, Routine, and Nonroutine Processes", *Organization Studies* 24, 2003, p. 215–233.

194 p. „Įprasti veiksmai sumažina netikrumą, neapibrėžtumą." M. C. Becker, „Organizational Routines: A Review of the Literature", *Industrial and Corporate Change* 13, nr. 4, 2004, p. 643–678.

194 p. „Tačiau kone didžiausia įprastų veiksmų nauda." B. Coriat ir G. Dosi, „Learning How to Govern and Learning How to Solve Problems: On the Co-evolution of Competences, Conflicts, and Organisational Routines", in *The Role of Technology, Strategy, Organisation, and Regions,* red. A. D. J. Chandler, P. Hadstroem ir O. Soelvell, Oxford: Oxford University Press, 1998; C. I. Barnard, *The Functions of the Executive,* Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938; P. A. Mangolte, „La dynamique des connaissances tacites et articulées: une approche socio-cognitive", *Economie Appliquée* 50, nr. 2, 1997, p. 105–134; P. A. Mangolte, „Le concept de 'routine organisationelle' entre cognition et institution", daktaro tezės, Université Paris-Nord, U.F.R. de Sciences Economiques et de Gestion, Centre de Recherche en Economie Industrielle, 1997; P. A. Mangolte, „Organisational Learning and the Organisational Link: The Problem of Conflict, Political Equilibrium and Truce", *European Journal of Economic and Social Systems* 14, 2000, p. 173–190; N. Lazaric ir P. A. Mangolte, „Routines et mémoire organisationelle: un questionnement critique de la perspective cognitiviste", *Revue Internationale de Systémique* 12, 1998, p. 27–49; N. Lazaric and B. Denis, „How and Why Routines Change: Some Lessons from the Articulation of Knowledge with ISO 9002 Implementation in

the Food Industry", *Economies et Sociétés* 6, 2001, p. 585–612; N. Lazaric, P. A. Mangolte ir M. L. Massué, „Articulation and Codification of Know-How in the Steel Industry: Some Evidence from Blast Furnace Control in France", *Research Policy* 32, 2003, p. 1829–1847; J. Burns, „The Dynamics of Accounting Change: Interplay Between New Practices, Routines, Institutions, Power, and Politics", *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 13, 2000, p. 566–586.

195 p. „tavimi per ilgesnį laiką bus pasirūpinta". Winteris atsakomajame laiške rašė: „Įprastų veiksmų kaip paliaubų" formuluotė, paaiškėjo, turi ypač ilgas kojas, manau, taip yra todėl, kad bet kas, turintis šiek tiek organizacinio darbo patirties, greitai atpažins ją kaip etiketę, liudijančią tam tikrą būklę, labai jiems pažįstamą. Tačiau kai kurie jūsų pavyzdžiai apie pardavėjus iškelia pasitikėjimo, bendradarbiavimo, organizacijos principų problemas, kurios pranoksta „įprastus paliaubų veiksmus". Tai subtilūs klausimai, kurie gali būti nušviesti įvairiais rakursais. „Įprasti veiksmai kaip paliaubos" yra ypatingesnė idėja negu panašios idėjos apie principus. Ji byloja: „Jei jūs, ponas ar ponia vadybininkai, regimai atsitrauksite nuo plačiai paplitusios sampratos „ką mes čia veikiame", susidursite su stipriu pasipriešinimu, pakurstytu įtarimo dėl jūsų motyvų, ir jis gerokai pranoks bet ką, ko jūs pagrįstai galėjote tikėtis. Ir nors tokios reakcijos nėra visiškai nepriklausomos nuo jūsų argumentų kokybės, jos bus tokios panašios į nepriklausomas, kad jūs vargiai įžvelgsite skirtumą."
Pavyzdžiui, imkime pavyzdį apie „raudoną spalvą šiais metais", pradinį etapą, kai buvo dedamos didžiulės pastangos siekiant įtikinti, jog raudona megztinio spalva yra ta pati kaip ant katalogo viršelio ir katalogo 17 puslapyje, ir abi atitinka tai, ką įsivaizduoja generaliniai direktoriai, ir kad raudona spalva yra tokia pati, kokia gaminama atsižvelgiant į sutartis su tiekėjais Malaizijoje, Tailande, Gvatemaloje. Tai yra kitas įprastų veiksmų spektro galas nei sprendimai dėl „raudonos", žmonės įsitraukia į sudėtingus koordinuotus veiksmus – tai panašiau į puslaidininkių atvejį.
Žmonės organizacijose mano, kad žino, ką daro (nes panašiai elgiasi ir su žaliais megztiniais, pasirinktais ankstesniais metais), jie sunkiai darbuojasi, kad tai įgyvendintų daugmaž laiku. Tai drąsus ir labai sunkus vadybos personalo darbas, iš dalies dėl to, kad žmogaus akis gali atskirti 7 mln. skirtingų atspalvių.
Jūs, ponas ir ponia vadybininkai, ateinate į tokį darbą ir sakote: „Atsiprašau, tai klaida, turėjo būti šviesiai rausva. Žinau, mes jau daug padarėme, įsipareigojome raudonai spalvai, bet paklausykite manęs, nes..." Jeigu

organizacijoje turite stiprių sąjungininkų, kurie taip pat nori pavėluotai pereiti prie rausvos spalvos, būsite įžiebęs dar vieną „pilietinį karą", kurio pasekmės nežinomos.
O jei tokių sąjungininkų neturite, tiek jūs, tiek jūsų reikalas netrukus šiai organizacijai būsite mirę. Ir nebesvarbu, kuo pagrindžiate savo „nes" – kokia logika ir įrodymais.

196 p. „išmesti už borto varžovą". Nelson ir Winter, *Evolutionary Theory of Economic Change,* p.110.

197 p. „Tačiau sėkmei to nepakanka." Rik Wenting, „Spinoff Dynamics and the Spatial Formation of the Fashion Design Industry, 1858–2005", *Journal of Economic Geography* 8, nr. 5, 2008, p. 593–614. Wentingas, atsakydamas į klausimus, rašė: „Nelsonas ir Winteris kalba apie įprastus organizacijos veiksmus kaip pakartotinius kolektyvinius veiksmus, kurie nulemia firmos elgesį ir darbą, kompanijos principus ir yra sunkiai pakeičiami. Taip pat įprasti veiksmai yra pagrindinė priežastis, kodėl firmos dirba skirtingai, ir tas skirtumas ilgainiui tarp firmų išryškėja kaip nuolatinis. Steveno Klepperio pradėta literatūra aiškina šį įprastų veiksmų aspektą kaip dalinę priežastį, kodėl papildomi produktai tokie panašūs į pagrindinius. Pasiremiu ta pačia mados kūrimo pramone: mados įmonininkai daugiausia sudaro savo naujų firmų planus remdamiesi įprastais organizacijų veiksmais, išmoktais ankstesnėse darbovietėse. Rašydamas daktaro disertaciją radau įrodymą, kad nuo pat aukštosios mados pramonės pradžios (1858 m. Paryžiuje) antrinės dizainerių firmos (tiek Niujorke, tiek Paryžiuje, tiek Milane ar Londone) dirba labai panašiai kaip ir pagrindinės firmos."

197 p. „kurie sudarė teisingas paliaubas ir teisingas sąjungas". Paliaubų kaip priešingybės įprastiems veiksmams detalės iš mados pasaulio pagrįstos pokalbiais su dizaineriais. Wentingas, atsakydamas į klausimus, rašė: „Pažymėtina, kad aš nekalbu apie paliaubas tarp verslininko ir ankstesnio įmonininko. Tai yra įprastų organizacinių veiksmų literatūros tęsinys, jos aš labai neanalizavau. Tačiau mano tyrime „palikimo efektas tarp pagrindinės ir antrinės firmų, „reputacijos" ir „socialinio tinklo" vaidmuo dažnai yra dizainerių minimi, kaip jie jaučia gavę naudos iš savo pagrindinės kompanijos."

199 p. „Philipas Brickellis, keturiasdešimt trejų metų". Rodney Cowton ir Tony Dawe, „Inquiry Praises PC Who Helped to Fight King's Cross Blaze", *The Times,* 1988 m. vasario 5 d.

199 p. „gretimo eskalatoriaus apačioje". Šio įvykio detalės paimtos iš įvairių šaltinių, tarp jų interviu, taip pat iš D. Fennell, *Investigation into the King's Cross Underground Fire,* Norwich, U.K.: Stationery Office Books, 1988; P. Chambers, *Body 115: The Story of the Last Victim of the King's Cross Fire,* New York: John Wiley and Sons, 2006; K. Moodie, „The King's Cross Fire: Damage Assessment and Overview of the Technical Investigation", *Fire Safety Journal* 18, 1992, p. 13–33; A. F. Roberts, „The King's Cross Fire: A Correlation of the Eyewitness Accounts and Results of the Scientific Investigation", *Fire Safety Journal,* 1992; „Insight: Kings Cross", *The Sunday Times,* 1987 m. lapkričio 22 d.; „Relatives Angry Over Tube Inquest; King's Cross Fire", *The Times,* 1988 m. spalio 5 d.

201 p. „jei jos nėra deramai sudarytos". Fennellis praneša, kad jis abejojo, ar buvo galima išvengti tragedijos, jeigu būtų pranešta apie degantį audeklą. Fennellis sąmoningai neanalizuoja šio momento: „Tai liks tik spėlionės, kas būtų buvę, jei Londono priešgaisrinė brigada būtų iškviesta gesinti degančio audeklo... Čia vien spekuliacijos, kaip viskas būtų pakrypę, jei jis būtų elgęsis kitaip ir iškart paskambinęs Londono priešgaisrinei brigadai."

206 p. „Kodėl niekas neprisiėmė atsakomybės." „Answers That Must Surface – The King's Cross Fire Is Over but the Controversy Continues", *The Times,* 1987 m. gruodžio 2 d.; „Businessman Praised for Rescuing Two from Blazing Station Stairwell; King's Cross Fire Inquest", *The Times,* 1998 m. spalio 6 d.

208 p. „atsakingas už keleivių saugumą". Ataskaitoje, pateiktoje atsakant į klausimus, Londono metro atstovas rašė: „Londono metro atidžiai tai apsvarstė ir šiuo atveju daugiau nieko negali atsakyti ar pakomentuoti. Londono metro atsakymas į Kings Kroso gaisrą ir organizacijos pokyčius, padarytus siekiant išspręsti tas problemas, yra dokumentuotas, ir įvykio pasekmės, atvedusios prie gaisro, yra atskleistos išsamioje pono Fennellio ataskaitoje. Tad Londono metro nemano, kad reikėtų pridurti daugiau komentarų prie jau ir taip didelio atlikto darbo. Suprantame, kad tai ne toks atsakymas, kokio jūs tikėjotės."

209 p. „ligoninei buvo skirta dar viena 450 000 dolerių bauda". Felice Freyer, „Another Wrong-Site Surgery at R.I. Hospital", *The Providence Journal,* 2009 m. spalio 28 d.; „Probing 5th Wrong-Site Surgery at Rhode Island Hospital Since 2007", *Associated Press,* 2009 m. spalio 23 d.; „R.I. Hospital Fined $150,000 in 5th Wrong-Site Surgery Since 2007,

Video Cameras to Be Installed", *Associated Press*, 2009 m. lapkričio 2 d.; Rod Ailando sveikatos ministerijos laiškas Rod Ailando ligoninei, 2009 m. lapkričio 2 d.; Rod Ailando sveikatos ministerijos laiškas Rod Ailando ligoninei, 2010 m. spalio 26 d.; Medicinos priežiūros centro ir medicinos pagalbos tarnybos laiškas Rod Ailando ligoninei, 2010 m. spalio 25 d.

209 p. „Problema išlieka." „The Problem's Not Going Away': Mistakes Lead to Wrong-Side Brain Surgeries at R.I. Hospital", *Associated Press*, 2007 m. gruodžio 15 d.

209 p. „Rodės, viskas pasidarė nebevaldoma." Ataskaitoje Rod Ailando ligoninės atstovas rašė: „Niekada nesu girdėjęs, kad koks nors reporteris būtų tykojęs gydytojo iš pasalų, ir nesu matęs tokio įvykio jokioje naujoje stotyje. Nors negaliu komentuoti asmenų jausmų ir suvokimų, ši citata reiškia žiniasklaidos įtūžį, o jo niekada nebuvo. Nors tie įvykiai patraukė visuomenės dėmesį, nė viena nacionalinė žiniasklaidos priemonė nebuvo atvykusi į Rod Ailandą."

210 p. „ligoninė išgyveno krizę". Ataskaitoje Rod Ailando ligoninės atstovas rašė: „Nesakyčiau, kad tvyrojo krizės atmosfera – veikiau daugumą demoralizuojanti atmosfera. Daugelis žmonių jautėsi persekiojami."

210 p. „kad būtų garantuoti, jog buvo padarytos pertraukėlės". Vaizdo kameros buvo įtaisytos susitarus su Sveikatos ministerija.

210 p. „Kompiuterinė sistema". Rod Ailando ligoninės chirurgų saugumo pagrindimas, pateiktas ligoninės administracijos. Daugiau informacijos apie Rod Ailando ligononės saugumo iniciatyvas žr. http://rhodeislandhospital.org/rih/quality/.

211 p. „Tačiau kai Rod Ailando ligoninę ištiko tokia krizė." Apie tai, kaip krizės gali sukurti atmosferą, leidžiančią įvykti pokyčiams ligoninėse, ir apie tai, kaip įvyko galvos pusių supainiojimas per operaciją, žr. Douglas McCarthy ir David Blumenthal, „Stories from the Sharp End: Case Studies in Safety Improvement", *Milbank Quarterly* 84, 2006, p. 165–200; J. W. Senders et al., „The Egocentric Surgeon or the Roots of Wrong Side Surgery", *Quality and Safety in Health Care* 17, 2008, p. 396–400; Mary R. Kwaan et al., „Incidence, Patterns, and Prevention of Wrong-Site Surgery", *Archives of Surgery* 141, nr. 4, 2006 m. balandis, p. 353–357.

211 p. „Ir kitos ligoninės, saugodamosi klaidų, padarė panašius". Ši tema aptarta: McCarthy ir Blumenthal, „Stories from the Sharp End"; Atul Gawande, *Better: A Surgeon's Notes on Performance*, New

York: Metropolitan Books, 2008; Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*, New York: Metropolitan Books, 2009.

212 p. „Po tragedijos.“ NASA, „Report to the President: Actions to Implement the Recommendations of the Presidential Commission on the Space Shuttle *Challenger* Accident“, 1986 m. liepos 14 d.; Matthew W. Seeger, „The *Challenger* Tragedy and Search for Legitimacy“, *Communication Studies* 37, nr. 3, 1986, p. 147–157; John Noble Wilford, „New NASA System Aims to Encourage Blowing the Whistle“, *The New York Times*, 1987 m. birželio 5 d,; Joseph Lorenzo Hall, „*Columbia* and *Challenger*: Organizational Failure at NASA“, Space Policy 19, nr. 4, 2003 m. lapkritis, p. 239–247; Barbara Romzek ir Melvin Dubnick, „Ac-countability in the Public Sector: Lessons from the *Challenger* Tragedy“, *Public Administration Review* 47, nr. 3, 1987 m. gegužė ir birželis, p. 227–238.

212 p. „įvyko klaida“. Karl E. Weick, „The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster“, *Journal of Management* 16, nr. 3, 1990, p. 571–593; William Evan ir Mark Manion, *Minding the Machines: Preventing Technological Disasters*, Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall Professional, 2002; Raimo P. Hämäläinen ir Esa Saarinen, *Systems Intelligence: Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organizational Life*, Helsinki: Helsinki University of Technology, 2004.

SEPTINTAS SKYRIUS

220 p. „įsimesti papildomą neplanuotą dėžutę“. Apie mažmenininkų pasitelkiamas pasąmoningas taktikas radome: Jeremy Caplan, „Supermarket Science“, *Time*, 2007 m. gegužės 24 d.; Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping*, New York: Simon and Schuster, 2000; Jack Hitt; „The Theory of Supermarkets“, *The New York Times*, 1996 m. kovo 10 d.; „The Science of Shopping: The Way the Brain Buys“, *The Economist*, 2008 m. gruodžio 20 d.; „Understanding the Science of Shopping“, *Talk of the Nation*, National Public Radio, 2008 m. gruodžio 12 d.; Malcolm Gladwell, „The Science of Shopping“, *The New Yorker*, 1996 m. lapkričio 4 d.

221 p. „nupirkti kone viską“. Yra daugybė tyrimų, kruopščiai analizuojančių, kaip įpročiai veikia kliento elgesį ir kaip iš pasąmonės kylantys arba pusiau nesąmoningi poreikiai paveikia spendimus, kurie kitaip galėtų atrodyti nesusiję su įpročių signalais.

Daugiau šiomis temomis žr. H. Aarts, A. van Knippenberg ir B. Verplanken, „Habit and Information Use in Travel Mode Choices", *Acta Psychologica* 96, nr. 1–2, 1997, p. 1–14; J. A. Bargh, „The Four Horsemen of Automaticity: Awareness, Efficiency, Intention, and Control in Social Cognition", in *Handbook of Social Cognition,* red. R. S. Wyer, Jr. ir T. K. Srull, Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1994; D. Bell, T. Ho ir C. Tang, „Determining Where to Shop: Fixed and Variable Costs of Shopping", *Journal of Marketing Research* 35, nr. 3, 1998, p. 352–369; T. Betsch, S. Haberstroh, B. Molter, A. Glöckner, „Oops, I Did It Again – Relapse Errors in Routinized Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 93, nr. 1, 2004, p. 62–74; M. Cunha, C. Janiszewski, Jr. ir J. Laran, „Protection of Prior Learning in Complex Consumer Learning Environments", *Journal of Consumer Research* 34, nr. 6, 2008, p. 850–864; H. Aarts, U. Danner ir N. de Vries, „Habit Formation and Multiple Means to Goal Attainment: Repeated Retrieval of Target Means Causes Inhibited Access to Competitors", *Personality and Social Psychology Bulletin* 33, nr. 10, 2007, p. 1367–1379; E. Ferguson ir P. Bibby, „Predicting Future Blood Donor Returns: Past Behavior, Intentions, and Observer Effects", *Health Psychology* 21, nr. 5, 2002, p. 513–518; Edward Fox and John Semple, „Understanding 'Cherry Pickers': How Retail Customers Split Their Shopping Baskets", unpublished manuscript, Southern Methodist University, 2002; S. Gopinath, R. Blattberg, and E. Malthouse, „Are Revived Customers as Good as New?" unpublished manuscript, Northwestern University, 2002; H. Aarts, R. Holland, and D. Langendam, „Breaking and Creating Habits on the Working Floor: A Field-Experiment on the Power of Implementation Intentions", *Journal of Experimental Social Psychology* 42, nr. 6, 2006, p. 776–783; Mindy Ji ir Wendy Wood, „Purchase and Consumption Habits: Not Necessarily What You Intend", *Journal of Consumer Psychology* 17, nr. 4, 2007, p. 261–276; S. Bellman, E. J. Johnson ir G. Lohse, „Cognitive Lock-In and the Power Law of Practice", *Journal of Marketing* 67, nr. 2, 2003, p. 62–75; J. Bettman et al., „Adapting to Time Constraints", in *Time Pressure and Stressing Human Judgment and Decision Making,* red. O. Svenson ir J. Maule, New York: Springer, 1993; Adwait Khare ir J. Inman, „Habitual Behavior in American Eating Patterns: The Role of Meal Occasions", *Journal of Consumer Research* 32, nr. 4, 2006, p. 567–575; David Bell ir R. Lal, „The Impact of Frequent Shopper Programs in Grocery Retailing", *Quantitative Marketing and Economics* 1, nr. 2, 2002, p. 179–202; Yuping Liu, „The Long-Term Impact of Lo-

yalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty", *Journal of Marketing* 71, nr. 4, 2007, p. 19–35; Neale Martin, *Habit: The 95% of Behavior Marketers Ignore*, Upper Saddle River, N. J.: FT Press, 2008; H. Aarts, K. Fujia ir K. C. McCulloch, „Inhibition in Goal Systems: A Retrieval-Induced Forgetting Account", *Journal of Experimental Social Psychology* 44, nr. 3, 2008, p. 614–623; Gerald Häubl ir K. B. Murray, „Explaining Cognitive Lock-In: The Role of Skill-Based Habits of Use in Consumer Choice", *Journal of Consumer Research* 34, 2007, p. 77–88; D. Neale, J. Quinn ir W. Wood, „Habits: A Repeat Performance", *Current Directions in Psychological Science* 15, nr. 4, 2006, p. 198–202; R. L. Oliver, „Whence Consumer Loyalty?", *Journal of Marketing* 63, 1999, p. 33–44; C. T. Orleans, „Promoting the Maintenance of Health Behavior Change: Recommendations for the Next Generation of Research and Practice", *Health Psychology* 19, 2000, p. 76–83; Andy Ouellette ir Wendy Wood, „Habit and Intention in Everyday Life: The Multiple Processes by Which Past Behavior Predicts Future Behavior", *Psychological Bulletin* 124, nr. 1, 1998, p. 54–74; E. Iyer, D. Smith ir C. Park, „The Effects of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior: The Role of Store Environment and Time Available for Shopping", *Journal of Consumer Research* 15, nr. 4, 1989, p. 422–433; O. Amir, R. Dhar ir A. Pocheptsova, „Deciding Without Resources: Resource Depletion and Choice in Context", *Journal of Marketing Research* 46, nr. 3, 2009, p. 344–55; H. Aarts, R. Custers ir P. Sheeran, „The Goal-Dependent Automaticity of Drinking Habits", *British Journal of Social Psychology* 44, nr. 1, 2005, p. 47–63; S. Orbell ir P. Sheeran, „Implementation Intentions and Repeated Behavior: Augmenting the Predictive Validity of the Theory of Planned Behavior", *European Journal of Social Psychology* 29, nr. 2–3, 1999, p. 349–369; P. Sheeran, P. Gollwitzer ir P. Webb, „The Interplay Between Goal Intentions and Implementation Intentions", *Personality and Social Psychology Bulletin* 31, nr. 1, 2005, p. 87–98; H. Shen ir R. S. Wyer, „Procedural Priming and Consumer Judgments: Effects on the Impact of Positively and Negatively Valenced Information", *Journal of Consumer Research* 34, nr. 5, 2007, p. 727–737; Itamar Simonson, „The Effect of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking Behavior", *Journal of Marketing Research* 27, nr. 2, 1990, p. 150–162; G. Taylor ir S. Neslin, „The Current and Future Sales Impact of a Retail Frequency Reward Program", *Journal of Retailing* 81, nr. 4, p. 293–305; H. Aarts and B. Verplanken, „Habit, Attitude, and Planned Behavior: Is Habit an Empty Construct or an Interesting Case

of Goal-Directed Automaticity?", *European Review of Social Psychology* 10, 1999, p. 101–34; B. Verplanken, Henk Aarts ir Ad Van Knippenberg, „Habit, Information Acquisition, and the Process of Making Travel Mode Choices", *European Journal of Social Psychology* 27, nr. 5, 1997, p. 539–560; B. Verplanken et al., „Attitude Versus General Habit: Antecedents of Travel Mode Choice", *Journal of Applied Social Psychology* 24, nr. 4, 1994, p. 285–300; B. Verplanken et al., „Consumer Style and Health: The Role of Impulsive Buying in Unhealthy Eating", *Psychology and Health* 20, nr. 4, 2005, p. 429–441; B. Verplanken et al., „Context Change and Travel Mode Choice: Combining the Habit Discontinuity and Self-Activation Hypotheses", *Journal of Environmental Psychology* 28, 2008, p. 121–127; Bas Verplanken ir Wendy Wood, „Interventions to Break and Create Consumer Habits", *Journal of Public Policy and Marketing* 25, nr. 1, 2006, p. 90–103; H. Evanschitzky, B. Ramaseshan ir V. Vogel, „Customer Equity Drivers and Future Sales", *Journal of Marketing* 72, 2008, p. 98–108; P. Sheeran and T. L. Webb, „Does Changing Behavioral Intentions Engender Behavioral Change? A Meta-Analysis of the Experimental Evidence", *Psychological Bulletin* 132, nr. 2, 2006, p. 249–268; P. Sheeran, T. L. Webb ir A. Luszczynska, „Planning to Break Unwanted Habits: Habit Strength Moderates Implementation Intention Effects on Behavior Change", *British Journal of Social Psychology* 48, nr. 3, 2009, p. 507–523; D. Wegner ir R. Wenzlaff, „Thought Suppression", *Annual Review of Psychology* 51, 2000, p. 59–91; L. Lwin, A. Mattila ir J. Wirtz, „How Effective Are Loyalty Reward Programs in Driving Share of Wallet?", *Journal of Service Research* 9, nr. 4, 2007, p. 327–334; D. Kashy, J. Quinn ir W. Wood, „Habits in Everyday Life: Thought, Emotion, and Action", *Journal of Personality and Social Psychology* 83, nr. 6, 2002, p. 1281–1297; L. Tam, M. Witt ir W. Wood, 2005, „Changing Circumstances, Disrupting Habits", *Journal of Personality and Social Psychology* 88, nr. 6, 2005, p. 918–933; Alison Jing Xu ir Robert S. Wyer, „The Effect of Mind-sets on Consumer Decision Strategies", *Journal of Consumer Research* 34, nr. 4, 2007, p. 556–566; C. Cole, M. Lee ir C. Yoon, „Consumer Decision Making and Aging: Current Knowledge and Future Directions", *Journal of Consumer Psychology* 19, 2009, p. 2–16; S. Dhar, A. Krishna ir Z. Zhang, „The Optimal Choice of Promotional Vehicles: Front-Loaded or Rear-Loaded Incentives?", *Management Science* 46, nr. 3, 2000, p. 348–362.

221 p. „O! Čia yra bulvių traškučių „Lays's!" C. Park, E. Iyer ir D. Smith, „The Effects of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior: The Role of Store Environment and Time Available for Shopping", *The Journal of Consumer Research* 15, nr. 4, 1989, p. 422–433. Daugiau šia tema žr. J. Belyavsky Bayuk, C. Janiszewski ir R. Leboeuf, „Letting Good Opportunities Pass Us By: Examining the Role of Mind-set During Goal Pursuit", *Journal of Consumer Research* 37, nr. 4, 2010, p. 570–583; Ab Litt ir Zakary L. Tormala, „Fragile Enhancement of Attitudes and Intentions Following Difficult Decisions", *Journal of Consumer Research* 37, nr. 4, 2010, p. 584–598.

221 p. „iš pietų Kalifornijos universiteto". D. Neal ir W. Wood, „The Habitual Consumer", *Journal of Consumer Psychology* 19, nr. 4, 2009, p. 579–592. Žr. panašų tyrimą: R. Fazio ir M. Zanna, „Direct Experience and Attitude–Behavior Consistency", in *Advances in Experimental Social Psychology*, red. L. Berkowitz, New York: Academic Press, 2005; R. Abelson ir R. Schank, „Knowledge and Memory: The Real Story", in *Knowledge and Memory: The Real Story*, ed. R. S. Wyer, Jr., Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum, 2004; Nobert Schwarz, „Meta-Cognitive Experiences in Consumer Judgment and Decision Making", *Journal of Consumer Psychology* 14, nr. 4, 2004 m. rugsėjis, p. 332–348; R. Wyer ir A. Xu, „The Role of Behavioral Mindsets in Goal-Directed Activity: Conceptual Underpinnings and Empirical Evidence", *Journal of Consumer Psychology* 20, nr. 2, 2010, p. 107–125.

223 p. „ar <...> naujienas, ar cigarečių pasiūlymus". Julia Angwin ir Steve Stecklow, „'Scrapers' Dig Deep for Data on Web", *The Wall Street Journal*, 2010 m. spalio 12 d.; Mark Maremont ir Leslie Scism, „Insurers Test Data Profiles to Identify Risky Clients", *The Wall Street Journal*, 2010 m. lapkričio 19 d.; Paul Sonne ir Steve Stecklow, „Shunned Profiling Technology on the Verge of Comeback", *The Wall Street Journal*, 2010 m. lapkričio 24 d.

224 p. „Pole'as parodė skaidrę". Tai skaidrė, kurioje pavaizduota pagrindinė Pole'o kalba per konferenciją „Prognozuojamas analitinis pasaulis", kuri vyko 2009 m. spalio 20 d. Jos nebeįmanoma atsisiųsti internetu. Be to, žr. Andrew Pole, „Challenges of Incremental Sales Modeling in Direct Marketing".

227 p. „gerti kitokį alų". Sunku rasti ryšį tarp gyvenimo pokyčių ir specifinių produktų. Tad nors žinome, kad persikraustę ar išsiskyrę žmonės

pakeis pirkimo įpročius, išties nežinome, ar skyrybos visada bus susijusios su kita alaus rūšimi, o nauji namai – su kita javainių rūšimi. Tačiau bendra tendencija išlieka. Alan Andreasen, „Life Status Changes and Changes in Consumer Preferences and Satisfaction", *Journal of Consumer Research* 11, nr. 3, 1984, p. 784–794. Daugiau šia tema žr. E. Lee, A. Mathur ir G. Moschis, „A Longitudinal Study of the Effects of Life Status Changes on Changes in Consumer Preferences" *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, nr. 2, 2007, p. 234–246; L. Euehun, A. Mathur ir G. Moschis, „Life Events and Brand Preferences Changes", *Journal of Consumer Behavior* 3, nr. 2, 2003, p. 129–141.

227 p. „ir jiems tas labai rūpi". Daugiau apie tai, kaip ypatingi gyvenimo momentai suteikia rinkodaros specialistams (ar vyriausybinėms agentūroms, sveikatinimo aktyvistams, ar dar kam nors) progų paveikti įpročius žr. Bas Verplanken ir Wendy Wood, „Interventions to Break and Create Consumer Habits", *Journal of Public Policy and Marketing* 25, nr. 1, p. 2006, p. 90–103; D. Albarracin, A. Earl ir J. C. Gillette, „A Test of Major Assumptions About Behavior Change: A Comprehensive Look at the Effects of Passive and Active HIV-Prevention Interventions Since the Beginning of the Epidemic", *Psychological Bulletin* 131, nr. 6, 2005, p. 856–897; T. Betsch, J. Brinkmann ir K. Fiedler, „Behavioral Routines in Decision Making: The Effects of Novelty in Task Presentation and Time Pressure on Routine Maintenance and Deviation", *European Journal of Social Psychology* 28, nr. 6, 1998, p. 861–878; L. Breslow, „Social Ecological Strategies for Promoting Healthy Lifestyles", *American Journal of Health Promotion* 10, nr. 4, 1996, p. 253–257; H. Buddelmeyer ir R. Wilkins, „The Effects of Smoking Ban Regulations on Individual Smoking Rates", Melbourne Institute Working Paper Series no. 1737, Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, University of Melbourne, 2005; P. Butterfield, „Thinking Upstream: Nurturing a Conceptual Understanding of the Societal Context of Health Behavior", *Advances in Nursing Science* 12, nr. 2, 1990, p. 1–8; J. Derzon ir M. Lipsey, „A Meta-Analysis of the Effectiveness of Mass Communication for Changing Substance-Use Knowledge, Attitudes, and Behavior", in *Mass Media and Drug Prevention: Classic and Contemporary Theories and Research*, red. W. D. Crano ir M. Burgoon, East Sussex, U. K.: Psychology, 2001; R. Fazio, J. Ledbetter ir T. Ledbetter, „On the Costs of Accessible Attitudes: Detecting That the Attitude Object Has Changed", *Journal of Personality and Social Psychology* 78, nr. 2, 2000, p. 197–210; S. Fox et al.,

„Competitive Food Initiatives in Schools and Overweight in Children: A Review of the Evidence", *Wisconsin Medical Journal* 104, nr. 8, 2005, p. 38–43; S. Fujii, T. Gärling ir R. Kitamura, „Changes in Drivers' Perceptions and Use of Public Transport During a Freeway Closure: Effects of Temporary Structural Change on Cooperation in a Real-Life Social Dilemma", *Environment and Behavior* 33, nr. 6, 2001, p. 796–808; T. Heatherton ir P. Nichols, „Personal Accounts of Successful Versus Failed Attempts at Life Change", *Personality and Social Psychology Bulletin* 20, nr. 6, 1994, p. 664–675; J. Hill ir H. R. Wyatt, „Obesity and the Environment: Where Do We Go from Here?", *Science* 299, nr. 5608, 2003, p. 853–855; P. Johnson, R. Kane ir R. Town, „A Structured Review of the Effect of Economic Incentives on Consumers' Preventive Behavior", *American Journal of Preventive Medicine* 27, nr. 4, 2004, p. 327–352; J. Fulkerson, M. Kubrik ir L. Lytle, „Fruits, Vegetables, and Football: Findings from Focus Groups with Alternative High School Students Regarding Eating and Physical Activity", *Journal of Adolescent Health* 36, nr. 6, 2005, p. 494–500; M. Abraham, S. Kalmenson ir L. Lodish, „How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments", *Journal of Marketing Research* 32, nr. 5, 1995, p. 125–139; J. McKinlay, „A Case for Re-Focusing Upstream: The Political Economy of Illness", in *Applying Behavioral Science to Cardiovascular Risk*, red. A. J. Enelow ir J. B. Henderson, New York: American Heart Association, 1975; N. Milio, „A Framework for Prevention: Changing Health-Damaging to Health-Generating Life Patterns", *American Journal of Public Health* 66, nr. 5, 1976, p. 435–439; S. Orbell, „Intention-Behavior Relations: A Self-Regulatory Perspective", in *Contemporary Perspectives on the Psychology of Attitudes*, red. G. Haddock ir G., New York: Psychology Press, 2004; C. T. Orleans, „Promoting the Maintenance of Health Behavior Change: Recommendations for the Next Generation of Research and Practice", *Health Psychology* 19, nr. 1, 2000, p. 76–83; C. G. DiClemente, J. C. Norcross ir J. Prochaska, „In Search of How People Change: Applications to Addictive Behaviors", *American Psychologist* 47, nr. 9, 1992, p. 1102–1114; J. Quinn ir W. Wood, „Inhibiting Habits and Temptations: Depends on Motivational Orientation", 2006 m. rankraštis, peržiūrėtas redaktoriaus; T. Mainieri, S. Oskamp ir P. Schultz, „Who Recycles and When? A Review of Personal and Structural Factors", *Journal of Environmental Psychology* 15, nr. 2, 1995, p. 105–121; C. D. Jenkins, C. T. Orleans ir T. W. Smith, „Prevention

and Health Promotion: Decades of Progress, New Challenges, and an Emerging Agenda“, *Health Psychology* 23, nr. 2, 2004, p. 126–131; H. C. Triandis, „Values, Attitudes, and Interpersonal Behavior“, *Nebraska Symposium on Motivation* 27, 1980, p. 195–259.

227 p. „iki vaiko pirmojo gimtadienio“. „Parents Spend £5,000 on Newborn Baby Before Its First Birthday“, *Daily Mail,* 2010 m. rugsėjo 20 d.

228 p. „36,3 mlrd. per metus“. Brooks Barnes, „Disney Looking into Cradle for Customers“, *The New York Times,* 2011 m. vasario 6 d.

230 p. Džeinė Vord, <...> dvidešimt trejų metų“. Šioje pastraipoje vardai išgalvoti, skirti tik pavaizduoti „Target“ klientų apsipirkimo modeliams.

231 p. „norėdamos išstudijuoti jų vartojimo įpročius“. „McDonald's, CBS, Mazda, and Microsoft Sued for 'History Sniffing'“, Forbes.com, 2011 m. sausio 3 d.

232 p. „kad sužinotų jų pašto adresą“. Terry Baynes, „California Ruling Sets Off More Credit Card Suits“, Reuters, 2011 m. vasario 16 d.

233 p. „ar melodija bus palankiai sutikta“. A. Elberse, J. Eliashbert ir J. Villanueva, „Polyphonic HMI: Mixing Music with Math“, *Harvard Business Review,* 2005 m. rugpjūčio 24 d.

234 p. „o tą mėnesį – trisdešimt septynis kartus.“ Dėkoju Adamui Fosteriui, Nielsen BDS duomenų paslaugų direktoriui.

234 p. „Klausytojai ne tik paprasčiausiai nemėgo „Hey Ya!“ Dėkoju Paului Heine'ui, jau išėjusiam iš *Inside Radio*; Paul Heine, „Fine-tuning People Meter“, *Billboard,* 2004 m. lapkričio 6 d.; Paul Heine, „Mscore Data Shows Varying Relationship with Airplay“, *Billboard,* 2010 m. balandžio 3 d.

235 p. „paversti „Hey Ya!“ hitu“. Laiškuose Steve'as Bartelsas, „Arista“ reklamos direktorius, pabrėžė, kad jis matė, jog „Hey Ya!“ suskaldė klausytojus kaip gera daina. Ji buvo paleista ir reklamuojama kartu su kita melodija „The Way You Move“ – kita puikia „OutKast“ daina iš dviejų kompaktinių plokštelių „Speakerboxxx“ ir „The Love Below“. „Jūs norite, kad būtų reakcija, – sakė man Bartelsas. – Kai kurie gudresni (programų direktoriai) žiūri į klausytojų suskaldymą kaip į galimybę suteikti radijo stočiai savitą tapatybę. Tai, kad reakcija būdavo staigus radijo stoties išjungimas ar kitos stoties perjungimas, nereiškė, kad mums nesisekė. Mano darbas – įtikinti žmones, kad jie turėtų įsiklausyti į šią dainą.“

237 p. „jie likdavo prilipę prie radijo“. Stephanie Clifford, „You Never Listen to Celine Dion? Radio Meter Begs to Differ“, *The New York Times,*

2009 m. gruodžio 15 d.; Tim Feran, „Why Radio's Changing Its Tune", *The Columbus Dispatch*, 2010 m. birželio 13 d.

238 p. „aukštutinę parietalinę smegenų žievę". G. S. Berns, C. M. Capra ir S. Moore, „Neural Mechanisms of the Influence of Popularity on Adolescent Ratings of Music", *NeuroImage* 49, nr. 3, 2010, p. 2687–2896; J. Bharucha, F. Musiek ir M. Tramo, „Music Perception and Cognition Following Bilateral Lesions of Auditory Cortex", *Journal of Cognitive Neuroscience* 2, nr. 3, 1990, p. 195–212; Stefan Koelsch ir Walter Siebel, „Towards a Neural Basis of Music Perception", *Trends in Cognitive Sciences* 9, nr. 12, 2005, p. 578–584; S. Brown, M. Martinez ir L. Parsons, „Passive Music Listening Spontaneously Engages Limbic and Paralimbic Systems", *NeuroReport* 15, nr. 13, 2004, p. 2033–2037; Josef Rauschecker, „Cortical Processing of Complex Sounds", *Current Opinion in Neurobiology* 8, nr. 4, 1998, p. 516–521; J. Kaas, T. Hackett ir M. Tramo, „Auditory Processing in Primate Cerebral Cortex", *Current Opinion in Neurobiology* 9, nr. 2, 1999, p. 164–170; S. Koelsch, „Neural Substrates of Processing Syntax and Semantics in Music", *Current Opinion in Neurobiology* 15, 2005, p. 207–212; A. Lahav, E. Saltzman ir G. Schlaug, „Action Representation of Sound: Audiomotor Recognition Network While Listening to Newly Acquired Actions", *Journal of Neuroscience* 27, nr. 2, 2007, p. 308–314; D. Levitin ir V. Menon, „Musical Structure Is Processed in 'Language' Areas of the Brain: A Possible Role for Brodmann Area 47 in Temporal Coherence", *NeuroImage* 20, nr. 4, 2003, 2142–2152; J. Chen, V. Penhume ir R. Zatorre, „When the Brain Plays Music: Auditory-Motor Interactions in Music Perception and Production", *Nature Reviews Neuroscience* 8, p. 547–558.

238 p. „kaip triukšmas ir kakofonija". N. S. Rickard ir D. Ritossa, „The Relative Utility of 'Pleasantness' and 'Liking' Dimensions in Predicting the Emotions Expressed by Music", *Psychology of Music* 32, nr. 1, 2004, p. 5–22; G. Berns, C. Capra ir S. Moore, „Neural Mechanisms of the Influence of Popularity on Adolescent Ratings of Music", *NeuroImage* 49, nr. 3, 2010, p. 2687–2896; David Hargreaves ir Adrian North, „Subjective Complexity, Familiarity, and Liking for Popular Music", *Psychomusicology* 14, nr. 1996 (1995), p. 77–93. Daugiau šia tema, kaip pažįstamumas daro įtaką žavumui per įvairius jausmus, žr. G. Berns, S. McClure ir G. Pagnoni, „Predictability Modulates Human Brain Response to Reward", *Journal of Neuroscience* 21, nr. 8, 2001, p. 2793–2798; D. Brainard, „The Psychophysics Toolbox", *Spatial Vision* 10, 1997, p. 433–436; J. Cloutier, T. Heatherton ir P. Whalen, „Are Attractive People Rewarding? Sex Differences in

the Neural Substrates of Facial Attractiveness", *Journal of Cognitive Neuroscience* 20, nr. 6, 2008, p. 941–951; J. Kable ir P. Glimcher, „The Neural Correlates of Subjective Value During Intertemporal Choice", *Nature Neuroscience* 10, nr. 12, 2007, p. 1625–1633; S. McClure et al., „Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks", *Neuron* 44, nr. 2, 2004, p. 379–387; C. J. Assad ir Padoa-Schioppa, „Neurons in the Orbitofrontal Cortex Encode Economic Value", *Nature* 441, nr. 7090, 2006, p. 223–226; H. Plassmann et al., „Marketing Actions Can Modulate Neural Representations of Experienced Pleasantness", *Proceedings of the National Academy of Science* 105, nr. 3, 2008, p. 1050–1054; Muzafer Sherif, *The Psychology of Social Norms*, New York: Harper and Row, 1936; Wendy Wood, „Attitude Change: Persuasion and Social Influence", *Annual Review of Psychology* 51, 2000, p. 539–570; Gustave Le Bon, *The Crowd: A Study of the Popular Mind*, Mineola, N. Y.: Dover Publications, 2001; G. Berns et al., „Neural Mechanisms of Social Influence in Consumer Decisions", juodraštis, 2009; G. Berns et al., „Nonlinear Neurobiological Probability Weighting Functions for Aversive Outcomes", *NeuroImage* 39, nr. 4, 2008, 2047–2057; G. Berns et al., „Neurobiological Substrates of Dread", *Science* 312, nr. 5, 2006, p. 754–758; G. Berns, J. Chappelow, and C. Zink, „Neurobiological Correlates of Social Conformity and Independence During Mental Rotation", *Biological Psychiatry* 58, nr. 3, 2005, p. 245–253; R. Bettman, M. Luce ir J. Payne, „Constructive Consumer Choice Processes", *Journal of Consumer Research* 25, nr. 3, 1998, p. 187–217; A. Blood ir R. Zatorre, „Intensely Pleasurable Responses to Music Correlate with Activity in Brain Regions Implicated in Reward and Emotion", *Proceedings of the National Academy of Science* 98, nr. 20, 2001, p. 1818–1823; C. Camerer, G. Loewenstein ir D. Prelec, „Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics", *Journal of Economic Literature* 43, nr. 1, 2005, p. 9–64; C. Capra et al., „Neurobiological Regret and Rejoice Functions for Aversive Outcomes", *NeuroImage* 39, nr. 3, 2008, p. 1472–1484; H. Critchley et al., „Neural Systems Supporting Interoceptive Awareness", *Nature Neuroscience* 7, nr. 2, 2004, p. 189–195; H. Bayer, M. Dorris ir P. Glimcher, „Physiological Utility Theory and the Neuroeconomics of Choice", *Games and Economic Behavior* 52, nr. 2, p. 213–256; M. Brett ir J. Grahn, „Rhythm and Beat Perception in Motor Areas of the Brain", *Journal of Cognitive Neuroscience* 19, nr. 5, 2007, p. 893–906; A. Hampton ir J. O'Doherty, „Decoding the Neural Substrates of Reward-Related Decision-Making with Functional MRI", *Proceedings of the National Academy of Science* 104, nr. 4, 2007, p. 1377–1382; J. Birk et al., „The Cortical

Topography of Tonal Structures Underlying Western Music", *Science* 298, 2002, p. 2167–2170; B. Knutson et al., „Neural Predictors of Purchases", *Neuron* 53, nr. 1, 2007, p. 147–156; B. Knutson et al., „Distributed Neural Representation of Expected Value", *Journal of Neuroscience* 25, nr. 19, 2005, p. 4806–4812; S. Koelsch, „Neural Substrates of Processing Syntax and Semantics in Music", *Current Opinion in Neurobiology* 15, nr. 2, 2005, p. 207–212; T. Fritz et al., „Adults and Children Processing Music: An fMRI Study", *NeuroImage* 25, 2005, p. 1068–1076; T. Fritz et al., „Investigating Emotion with Music: An fMRI Study", *Human Brain Mapping* 27, 2006, p. 239–250; T. Koyama et al., „The Subjective Experience of Pain: Where Expectations Becomes Reality", *Proceedings of the National Academy of Science* 102, nr. 36, 2005, p. 12950–12955; A. Lahav, E. Saltzman ir G. Schlaug, „Action Representation of Sound: Audiomotor Recognition Network While Listening to Newly Acquired Actions", *Journal of Neuroscience* 27, nr. 2, 2007, p. 308–314; D. Levitin ir V. Menon, „Musical Structure Is Processed in 'Language' Areas of the Brain: A Possible Role for Brodmann Area 47 in Temporal Coherence", *NeuroImage* 20, nr. 4, 2003, 2142–2152; G. Berns ir P. Montague, „Neural Economics and the Biological Substrates of Valuation", *Neuron* 36, 2002, p. 265–284; C. Camerer, P. Montague ir A. Rangel, „A Framework for Studying the Neurobiology of Value-Based Decision Making", *Nature Reviews Neuroscience* 9, 2008, p. 545–556; C. Chafe et al., „Neural Dynamics of Event Segmentation in Music: Converging Evidence for Dissociable Ventral and Dorsal Networks", *Neuron* 55, nr. 3, 2007, p. 521–532; Damian Ritossa ir Nikki Rickard, „The Relative Utility of 'Pleasantness' and 'Liking' Dimensions in Predicting the Emotions Expressed by Music", *Psychology of Music* 32, nr. 1, 2004, p. 5–22; Gregory S. Berns et al., „Neural Mechanisms of the Influence of Popularity on Adolescent Ratings of Music", *NeuroImage* 49, nr. 3, p. 2010, 2687–2696; Adrian North ir David Hargreaves, „Subjective Complexity, Familiarity, and Liking for Popular Music", *Psychomusicology* 14, nr. 1–2, 1995, p. 77–93; Walter Ritter, Elyse Sussman ir Herbert Vaughan, „An Investigation of the Auditory Streaming Effect Using Event-Related Brain Potentials", *Psychophysiology* 36, nr. 1, 1999, p. 22–34; Elyse Sussman, Rika Takegata ir István Winkler, „Event-Related Brain Potentials Reveal Multiple Stages in the Perceptual Organization of Sound", *Cognitive Brain Research* 25, nr. 1, 2005, p. 291–299; Isabelle Peretz ir Robert Zatorre, „Brain Organization for Music Processing", *Annual Review of Psychology* 56, nr. 1, 2005, p. 89–114.

240 p. „atsirado juodoji naminės paukštienos rinka“. Charles Grutzner, „Horse Meat Consumption by New Yorkers Is Rising“, *The New York Times*, 1946 m. rugsėjo 25 d.

241 p. „jūs turite tai paslėpti kasdieniame valgyje“. Verta pažymėti, kad tai buvo tik vienas iš Komiteto atradimų (toli siekiantis ir plačiai paplitęs). Apie Komiteto veiklą ir jo įtaką žr. Brian Wansink, „Changing Eating Habits on the Home Front: Lost Lessons from World War II Research“, *Journal of Public Policy and Marketing* 21, nr. 1, 2002, p. 90–99.

241 p. „rašė šiuolaikiniai tyrėjai“. Wansink, „Changing Eating Habits on the Home Front“.

241 p. „nudžiuginti žlėgtainiu ir kepenų paštetu“. Brian Wansink, *Marketing Nutrition: Soy, Functional Foods, Biotechnology, and Obesity*, Champaign: University of Illinois, 2007.

242 p. „1955 m. jis padidėjo iki 50 proc.“ Dan Usher, „Measuring Real Consumption from Quantity Data, Canada 1935–1968“, in *Household Production and Consumption*, red. Nestor Terleckyj, New York: National Bureau of Economic Research, 1976. Labai sunku gauti JAV duomenis apie oficialų suvartojimą, tad šie skaičiai pagrįsti Kanados duomenimis, ten ši tema geriau dokumentuota. Per interviu JAV pareigūnai sakė, kad Kanados duomenys artimi JAV duomenims. Skaičiavimai Usher'io straipsnyje pagrįsti „mėsos konservais“, kuriuose buvo subproduktų.

247 p. „gerokai padidino apsilankymų ir pardavimų skaičių“. „Target“ bendrovės analitikų susirinkimas 2005 m. spalio 18 d.

AŠTUNTAS SKYRIUS

253 p. „ištraukusi dešimties centų monetą, įmetė ją į aparatą“. Už supratimą apie Montgomerio autobusų boikotą esu dėkingas istorikams, pasidalijusiems su manimi savo žiniomis, tarp jų ir Johnui A. Kirkui bei Taylorui Branchui. Mano supratimas apie šiuos įvykius taip pat paremtas John A. Kirk *Martin Luther King, Jr.: Profiles in Power*, New York: Longman, 2004; Taylor Branch, *Parting the Waters: America in the King Years, 1954–63*, New York: Simon and Schuster, 1988; Taylor Branch, *Pillar of Fire: America in the King Years, 1963–65*, New York: Simona and Schuster, 1998; Taylor Branch, *At Canaan's Edge: America in the King Years, 1965–68*, New York: Simon and Schuster, 2006, Dougl Brinkley,

Mine Eyes Have Seen the Glory: The Life of Rosa Parks, London: Weidenfeld and Nicolson, 2000; Martin Luther King, Jr., *Stride Toward Freedom: The Montgomery Story*, New York: Harper and Brothers, 1958; Clayborne Carson, red., *The Papers of Martin Luther King, Jr.*, t. 1, *Called to Serve*, Berkeley: University of California, 1992, t. 2, *Rediscovering Precious Values*, 1994, t. 3, *Birth of a New Age*, 1997, t. 4, *Symbol of the Movement*, 2000, t. 5, *Threshold of a New Decade*, 2005; Aldon D. Morris, *The Origins of the Civil Rights Movement*, New York: Free Press, 1986; James Forman, *The Making of Black Revolutionaries*, Seattle: University of Washington, 1997. Kur nepateikiamos citatos, faktai daugiausia remiasi šiais šaltiniais.

254 p. „Gali kviesti", – atsakė Parks." Henry Hampton ir Steve Fayer, red., *Voices of Freedom: An Oral History of the Civil Rights Movement from the 1950s Through the 1980s*, New York: Bantam Books, 1995; Rosa Parks, *My Story*, New York: Puffin, 1999.

254 p. „įstatymas yra įstatymas". John A. Kirk, *Martin Luther King, Jr.: Profiles in Power*, New York: Longman, 2004.

255 p. „trijų dalių procesas". Daugiau apie judėjimų sociologiją skaityti G. Davis, D. McAdam ir W. Scott, *Social Movements and Organizations*, New York: Cambridge University, 2005; Robert Crain ir Rita Mahard, „The Consequences of Controversy Accompanying Institutional Change: The Case of School Desegregation", *American Sociological Review 47*, nr. 6, 1982, p. 697–708; Azza Salama Layton, „International Pressure and the U.S. Government's Response to Little Rock", *Arkansas Historical Quarterly 56*, nr. 3, 1997, p. 257–272; Brendan Nelligan, „The Albany Movements and the Limits of Nonviolent Protest in Albany, Georgia, 1961–1962", Providence College Honors Thesis, 2009; Charle Tilly, *Social Movements, 1768–2004*, London: Paradigm, 2004; Andrew Walder, „Political Sociology and Social Movements", *Annual Review of Sociology 35*, 2009, p. 393–412; Paul Almeida, *Waves of Protest: Popular Struggle in El Salvador, 1925–2005*, Minneapolis: University of Minnesota, 2008; Robert Benford, „An Insider's Critique of the Social Movement Framing Perspective", *Sociological Inquiry 67*, nr. 4, 1997, p. 409–430; Robert Benford ir David Snow, „Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment", *Annual Review of Sociology 26*, 2000, p. 611–639; Michael Burawoy, *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*, Chicago: University of Chicago, 1979; Carol Conell ir Kim Voss, „Formal Organization and the Fate

of Social Movements: Craft Association and Class Alliance in the Knights of Labor", *American Sociological Review 55*, nr. 2, 1990, p. 255–269; Jame Davies, „Toward a Theory of Revolution", *American Sociological Review 27*, nr. 1, 1962, p. 5–18; William Gamson, *The Strategy of Social Protest*, Homewood, Ill.: Dorsey, 1975; Robert Benfrod, „An Insider's Critique of the Social Movement Framing Perspective", *Sociological Inquiry 67*, nr. 4, 1997, p. 409–430; Jeff Goodwin, *No Other Way Out: States and Revolutionary Movements, 1945–1991*, New York: Cambridge University, 2001; Jeff Goodwin ir James Jasper, red., *Rethinking Social Movements: Structure, Meaning, and Emotion*, Lanham, Md.: Rowman and Littlefield, 2003; Roger Gould, „Multiple Networks and Mobilization in the Paris Commune, 1871", *American Sociological Review 56*, nr. 6, 1991, p. 716–729; Joseph Gusfield, „Social Structure and Moral Reform: A Study of the Woman's Christian Temperance Union", *American Journal of Sociology 61*, nr. 3, 1955, p. 221–231; Doug McAdam, *Political Process and the Development of Black Insurgency, 1930–1970*, Chicago: University of Chicago, 1982; Doug McAdam, „Recruitment to High-Risk Activism: The Case of Freedom Summer", *American Journal of Sociology 92*, nr. 1, 1986, p. 64–90; Doug McAdam, „The Biographical Consequences of Activism", *American Sociological Review 54*, nr. 5, 1989, p. 744–760; Doug McAdam, „Conceptual Origins, Current Problems, Future Directions", in *Comparative Perspectives on Social Movements: Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings*, red. Doug McAdam, John McCarthy ir Mayer Zald, New York: Cambridge University, 1996; Doug McAdam ir Ronnelle Paulsen, „Specifying the Relationship Between Social Ties and Activism", *American Journal of Sociology 99*, nr. 3, 1993, p. 640–667; D. McAdam, S. Tarrow ir C.Tilly, Dynamics of Contention, Cambridge: Cambridge University, 2001; Judith Stepan-Norris ir Judith Zeitlin, „Who Gets the Bird? or, How the Communists Won Power and Trust in America's Unions", *American Sociological Review 54*, nr. 4, 1989, p. 503–523; Charles Tilly, From Mobilization to Revolution, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

256 p. „atsikirto Montgomerio autobuso vairuotojui". Phillip Hoose, *Claudette Colvin: Twice Toward Justice*, New York: Farrar, Straus and Giroux, 2009.

256 p. „ir atsisakė persėsti", *Ibid.*

256 p. „sėdėjo greta baltaodžio vyro". Russell Freedman, *Freedom Walkers: The Story of the Montgomery Bus Boycott*, New York: Holiday House, 2009.

256 p. „ją lydinčią prievartą ir pažeminimą“. Martin Luther King, Jr., *Stride Toward Freedom*, New York: Harper and Brothers, 1958.

258 p. „dešimtis sociopatų charakterių“. Taylor Branch, *Parting the Waters: America in the King Years, 1954–63*, New York: Simon and Schuster, 1988.

259 p. „Baltieji tave nužudys.“ Douglas Brinkley, *Mine Eyes Have Seen the Glory: The Life of Rosa Parks*, London: Weidenfeld and Nicolson, 2000.

259 p. „aš mielai sutinku padėti“. John A. Kirk, *Martin Luther King, Jr.: Profiles in Power*, New York: Longman, 2004.

260 p. „taip reikšti protestą prieš šį areštą ir šią bylą“. Carson, *Papers of Martin Luther King, Jr.*

262 p. „kaip 282 vyrai susirado tuometinius savo“. Mark Granovetter, *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*, Chicago: University of Chicago, 1974.

263 p. „antraip mes niekada nebūtume sužinoję“. Andreas Flache ir Michael Macy, „The Weakness of Strong Ties: Collective Action Failure in a Highly Cohesive Group“, *Journal of Mathematical Sociology 21*, 1996, p. 3–28. Daugiau šia tema rasite Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, New York: Basic Books, 1984; Robert Bush ir Frederick Mosteller, *Stochastic Models for Learning*, New York: Wiley, 1984; I. Erev, Y. Bereby-Meyer ir A. E. Roth, „The Effect of Adding a Constant to All Payoffs: Experimental Investigation and Implications for Reinforcement Learning Models“, *Journal of Economic Behavior and Organization 39*, nr. 1, 1999, p. 111–128; A. Flache ir R. Hegselmann, „Rational vs. Adaptive Egoism in Support Networks: How Different Micro Foundations Shape Different Macro Hypotheses“, in *Game Theory, Experience, Rationality: Foundations of Social Sciences, Economics, and Ethics in Honor of John C. Harsanyi, the Institute Vienna Circle* metinė knyga, red. W. Leinfellner ir E. Köhler, Boston: Kluwer, 1997, p. 261–275; A. Flache ir R. Hegselmann, „Rationality vs. Learning in the Evolution of Solidarity Networks: A Theoretical Comparison“, *Computational and Mathematical Organization Theory 5*, nr. 2, 1999, p. 97–127; A. Flache ir R. Hegselmann, „Dynamik Sozialer Dilemma-Situationen“, galutinė tyrimų ataskaita *DFG-Project Dynamics of Social Dilemma Situations*, University of Bayreuth, Department of Philosophie, 2000; A. Flache ir Michael Macy, „Stochastic Collusion and the Power Law of Learning“, *Journal of Conflict Resolution 46*, nr. 5, 2002,

p. 629–653; Michael Macy, „Learning to Cooperate: Stochastic and Tacit Collusion in Social Exchange", *American Journal of Sociology 97*, nr. 3, 1991, p. 808–843; E. P. H. Zeggelink, „Evolving Friendship Networks: An Individual-Oriented Approach Implementing Similarity", *Social Networks 17*, 1996, p. 83–110; Judith Blau, „When Weak Ties Are Structured", nespausdintas rankraštis, Department of Sociology, State University of New York, Albany, 1980; Peter Blau, „Parameters of Social Structure", *American Sociological Review 39*, nr. 5, 1974, p. 615–635; Scott Boorman, „A Combinatorial Optimization Model for Transmission of Job Information Through Contact Networks", *Bell Journal of Economics 6*, nr. 1, 1975, p. 216–249; Ronald Breiger ir Philippa Pattison, „The Joint Role Structure of Two Communities' Elites", *Sociological Methods and Research 7*, nr. 2, 1978, p. 213–226; Daryl Chubin, „The Conceptualization of Scientific Specialties", *Sociological Quarterly 17*, nr. 4, 1976, p. 448–476; Harry Collins, „The TEA Set: Tacit Knowledge and Scientific Networks", *Science Studies 4*, nr. 2, 1974, p. 165–186; Rose Coser, „The Complexity of Roles as Seedbed of Individual Autonomy", in *The Idea of Social Structure: Essays in Honor of Robert Merton*, red. L. Coser, New York: Harcourt, 1975; John Delany, „Aspects of Donative Resource Allocation and the Efficiency of Social Networks: Simulation Models of Job Vacancy Information Transfers Through Personal Contacts", PhD diss., Yale University, 1980; E. Erickson ir W. Yancey, „The Locus of Strong Ties", nespausdintas rankraštis, Department of Sociology, Temple University, 1980.

263 p. „nepasieks daugumos žmonių". Mark Granovetter, „The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited", *Sociological Theory 1*, 1983, p. 201–233.

265 p. „juodaodžių balsuotojų registracijai šalies pietuose". McAdam, „Recruitment to High-Risk Activism".

265 p. „daugiau nei trys šimtai pakviestųjų". *Ibid.*, ir Paulsen, „Specifying the Relationship Between Social Ties and Activism".

265 p. „dalyvavo Laisvės vasaroje". Elektroniniame faktų patikrinimo laiške McAdamas pateikė šiek tiek detalių apie savo tyrimą. „Pirmiausia aš buvau susidomėjęs ir norėjau geriau suprasti ryšius tarp pilietinių teisių judėjimo ir kitų naujų kairiųjų judėjimų, ypač studentų judėjimo, pacifistų judėjimo, moterų išsilaisvinimo judėjimo. Tik vėliau, pamatęs ketinančių dalyvauti programoje studentų prašymus ir supratęs, kad vieni jų – dalyvavusių savanorių, o kiti – nedalyvavusių, susidomėjau, kaip

paaiškinti: a) kodėl vieni išvažiavo į Misisipę, o kiti ne; ir b) ilgalaikes išvažiavimo / neišvažiavimo pasekmes abiem grupėms."

267 p. „jie nebegalėjo atsitraukti". Kitame patikslinančiame elektroniniame laiške McAdamas rašė: „Man organizacinių ryšių reikšmingumą rodo ne tai, kad dėl jų savanoriai „nebegalėjo" pasitraukti, bet tai, kad dalyvis gaus didelę paramą dėl sąsajos tarp svarbios tapatybės (pvz., krikščionio) ir dalyvavimo Vasaros projekte. Kaip aš pažymėjau [straipsnyje], „stiprus subjektyvus tam tikros tapatybės pripažinimas, sustiprintas organizacinių ryšių, veikiausiai paskatins studentą dalyvauti".

269 p. „susirinkti bažnyčioje be tavęs". Tom Mathews ir Roy Wilkins, *Standing Fast: The Autobiography of Roy Wilkins*, Cambridge, Mass.: Da Capo, 1994.

269 p. „pirmadienį planuoja miesto autobusų boikotą". Branch, *Parting the Waters.*

270 p. „traukė daineles: „Šiandien nėra keleivių". King, *Stride Toward Freedom*; James M. Washington, *A Testament of Hope: The Essential Writings and Speeches of Martin Luther King, Jr.*, New York: HarperCollins, 1990.

271 p. „kelia abejonių". King, *Stride Toward Freedom.*

271 p. „pradėjo brėžti apskritimus aplink didžiuosius Amerikos miestus". Už pastoriaus Warreno istoriją esu dėkingas Rickui Warrenui, Glennui Kruenui, Steve'ui Gladenui, Jeffui Shelerui, Annei Krumm ir šioms knygoms: Jeffrey Sheler, *Prophet of Purpose: The Life of Rick Warren*, New York: Doubleday, 2009; Rick Warren, *The Purpose-Driven Church*, Grand Rapids, Mich.: Zondervan, 1995, bei straipsniams: Barbara Bradley, „Marketing That New-Time Religion", *Los Angeles Times*, 1995 m. gruodžio 10 d.; John Wilson, „Not Just Another Mega Church", *Christianity Today*, 2000 m. gruodžio 4 d.; „Therapy of the Masses", *The Economist*, 2003 m. lapkričio 6 d.; „The Glue of Society", *The Economist*, 2005 m. liepos 14 d.; Malcolm Gladwell, „The Cellular Church", *The New Yorker*, 2005 m. rugsėjo 12 d.; Alex MacLeod, „Rick Warren: A Heart for the Poor", *Presbyterian Record*, 2008 m. sausio 1 d.; Andrew, Ann ir John Kuzma, „How Religion Has Embraced Marketing and the Implications for Business", *Journal of Management and Marketing Research 2*, 2009, p. 1–10.

272 p. „žinojau, kur vyksiu su savo šeima“. Warren, *Purpose-Driven Church.*

273 p. „gali juos išlaisvinti“. Donald McGavran, *The Bridges of God*, New York: Friendship Press, 1955.

274 p. „Kaip išgyventi stresą“. Sheler, *Prophet of Purpose.*

275 p. „turėsiu atsisėsti“. Viename elektroniniame laiške Sedlbeko atstovas pateikė papildomų detalių: „Rickas kenčia dėl neuromediatorių sutrikimo, tad jis alergiškas adrenalinui. Šis genetinis sutrikimas neišgydomas vaistais, o dėl prasto regėjimo, galvos skausmų, karščio bangų, panikos priepuolių darosi sunku kalbėti viešai. Simptomai dažniausiai tęsiasi apie penkiolika minučių; per tiek laiko organizmas pajėgia grįžti į normalaus funkcionavimo būseną. (Jo adrenalino kiekis padidėja, kai jis atsistoja sakyti pamokslo.) Pastorius Rickas sako, kad ši silpnybė išsaugo jį priklausomą nuo Dievo.“

277 p. „kurie padės jums augti“. *Discovering Spiritual Maturity*, Class 201, spausdino Saddleback Church, http://www.saddlebackresources.com/CLASS-201-Discovering-Spiritual-Maturity-Complete-Kit-Download-P3532.aspx.

278 p. „tada mums liks tik <...> jums netrukdyti“. Viename elektroniniame laiške Sedlbeko atstovas rašė, kad svarbus mokymo principas – padėti žmonėms tapti savo pačių vedliais. „Tai reiškia, kad kiekvienas žmogus gali pasirinkti bet kurią kryptį, kuria nori judėti. Biblijos principai turi aiškią kryptį. Mažós grupelės tikslas – išmokyti žmones dvasinių tikėjimo dalykų ir kasdienių įpročių, kuriais jie galės pasinaudoti kasdieniame gyvenime.“

279 p. „bendruomenės gebėjimo tęsti pasipriešinimą“. Martin Luther King, Jr., *The autobiography of Martin Luther King, Jr.*, red. Clayborne Carson, New York: Grand Central, 2001.

279 p. „nuo kalavijo ir žus“. Carson; King.

282 p. „segregacijos įstatymas pažeidžia Konstituciją“. *Browder v. Gayle*, 352 U.S. 903, 1956.

282 p. „ir sėdėjo priekyje“. Washington, *Testament of Hope.*

283 p. „džiaugiamės, kad jūs šį rytą su mumis“. Kirk, *Martin Luther King, Jr.*

283 p. „be viso šio boikoto ir jo sukelto jaudulio“. *Ibid.*

DEVINTAS SKYRIUS

285 p. „ar nepertvarkius savo sidabrinių stalo įrankių stalčiaus“. Endži Bachman yra slapyvardis. Jos istorija papasakota remiantis daugiau nei dešimt valandų trukusiais pokalbiais su ja pačia, su ją pažįstančiais žmonėmis ir dešimtimis naujų straipsnių bei teismo dokumentų. Kai Bachman buvo pateikti faktų patikrinimo klausimai, ji tik teigė, kad beveik visos detalės netikslios, kartu ir tos, kurias ji buvo patvirtinusi anksčiau, bei faktai, patvirtinti kitų šaltinių, teismo ar viešų dokumentų. Paskui ji tiesiog nutraukė bet kokį bendravimą.

287 p. „o tūkstančiai suluošinami“. *The Writings of George Washington*, t. 8, red. Jared Sparks, 1835.

288 p. „pasipildė daugiau nei 269 mln. dolerių“. Ajovos lenktynių ir žaidimų komisija, des Moines, Ajova, 2010.

292 p. „Ką aš padariau?“ Simon de Bruxelles, „Sleepwalker Brian Thomas Admits Killing Wife While Fighting Intruders in Nightmare“, *The Times*, 2009 m. lapkričio 18 d.

292 p. „Aš maniau, kad kažkas įsiveržė.“ Jane Mathews, „My Horror, by Husband Who Strangled Wife in Nightmare“, *Daily Express*, 2010 m. gruodžio 16 d.

292 p. „Ji man yra visas gyvenimas.“ Simon de Bruxelles, „Sleepwalker Brian Thomas Admits Killing Wife While Fighting Intruders in Nightmare“, *The Times*, 2009 m. lapkričio 18 d.

294 p. „trikdančią, bet nepiktavališką“. Kartais žmonės vaikšto sapnuodami, ši būsena žinoma kaip REM miego sutrikimas (žr. C. H. Schenck ir kt. „Motor Dyscontrol in Narcolepsy: Rapid-Eye-Movement [REM] Sleep Without Atonia and REM Sleep Behavior Disorder“, *Annals of Neurology 32*, nr. 1, 1992 m. liepa, p. 3–10). O kartais žmonės juda, nors ir nesapnuoja.

295 p. „vadinamieji *miego košmarai*“. C. Bassetti, F. Siclari ir R. Urbaniok, „Violence in Sleep“, *Schweizer Archiv Für Neurologie und Psychiatrie 160*, nr. 8, 2009, p. 322–333.

296 p. „smegenų zonos, atsakingos už aukštesniąsias funkcijas, neveikia“. C. A. Tassinari et al., „Biting Behavior, aggression, and Seizures“, *Epilepsia 46*, nr. 5, 2005, p. 654–663; C. Bassetti et al., „SPECT During Sleepwalking“, *The Lancet 356*, nr. 9228, 2000, p. 484–485; K. Schindler

et al., „Hypoperfusion of Anterior Cingulate Gyrus in a Case of Paroxysmal Nocturnal Dustonia“, *Neurology 57*, nr. 5, 2001, p. 917–920; C. A. Tassinari et al., „Central Pattern Generators for a Common Semiology in Fronto-Limbic Seizures and in Parasomnias“, *Neurological Sciences 26*, nr. 3, 2005, p. 225–232.

297 p. „64 proc. žmonių iš visų, kenčiančių nuo miego sutrikimų, kėsinosi į partnerius, 3 proc. sužeidė kitus žmones.“ P. T. D'Orban ir C. Howard, „Violence in Sleep: Medico-Legal Issues and Two Case Reports“, *Psychological Medicine 17*, nr. 4, 1987, p. 915–925; B. Boeve, E. Olson ir M. Silber, „Rapid Eye Movement Sleep Behavior Disorder: Demographic, Clinical, and Laboratory Findings in 93 Cases“, *Brain 123*, nr. 2, 2000, p. 331–339.

297 p. „JAV ir Jungtinėje Karalystėje“. John Hudson, „Common Law – Henry II and the Birth of a State“, BBC, 2011 m. vasario 17 d.; Thomas Morawetz, „Murder and Manslaughter: Degrees of Seriousness, Common Law and Statutory Law, the Model Penal Code“, Law Library–American Law and Legal Information. Prieiga prie interneto: http://law.jrank.org/pages/18652/Homicide.html.

297 p. „kurių jie, būdami sąmoningi, niekada nebūtų įvykdę“. M. Diamond, „Criminal Responsibility of the Addiction: Conviction by Force of Habit“, *Fordham Urban Law Journal 1*, nr. 3, 1972; R. Broughton et al., „Homicidal Somnambulism: A Case Report“, *Sleep 17*, nr. 3, 1994, p. 253–264; R. Cartwright, „Sleepwalking Violence: A Sleep Disorder, a Legal Dilemma, and a Psychological Challenge“, *American Journal of Psychiatry 161*, nr. 7, 2004, p. 1149–1158; P. Fenwick, „Automatism, Medicine, and the Law“, *Psychological Medicine Monograph Supplement*, nr. 17, 1990, p. 1–27; M. Hanson, „Toward a New Assumption in Law and Ethics“, *The Humanist 66*, nr. 4, 2006.

297 p. „nusikaltimas įvyko per jo išgyvenamą miego košmarą“. L. Smith-Spark, „How Sleepwalking Can Lead to Killing“, *BBC News*, 2005 m. kovo 18 d.

297 p. „pripažinta nekalta dėl pasikėsinimo nužudyti“. Beth Hale, „Sleepwalk Defense Clears Woman of Trying to Murder Her Mother in Bed“, *Daily Mail*, 2009 m. birželio 3 d.

298 p. „jį kamuodavo miego košmarai, tad buvo išteisintas“. John Robertson ir Gareth Rose, „Sleepwalker Is Cleared of Raping Teenage Girl“, *The Scotsman*, 2011 m. birželio 22 d.

298 p. „Kodėl aš taip pasielgiau?“ Stuart Jeffries, „Sleep Disorder: When the Lights Go Out“, *The Guardian*, 2009 m. gruodžio 5 d.

299 p. „jo protas negalėjo kontroliuoti to“. Richard Smith, „Grandad Killed His Wife During a Dream“, *The Mirror*, 2009 m. lapkričio 18 d.

299 p. „kviečiame paskelbti, kad teisiamasis yra nekaltas“. Anthony Stone, „Nightmare Man Who Strangled His Wife in a 'Night Terror' Walks Free“, *Western Mail*, 2009 m. lapkričio 21 d.

299 p. „tu nekaltas“. *Ibid.*

302 p. „kad pagerintų savo metodus“. Christina Binkley, „Casino Chain Mines Data on Its Gamblers, and Strikes Pay Dirt“, *The Wall Street Journal*, 2004 m. lapkričio 22 d.; Rajiv Lal, „Harrah's Entertainment, Inc.“, Harvard Business School, byla nr. 9-604-016, 2004 m. birželio 14 d.; K. Ahsan et al., „Harrah's Entertainment, Inc.: Real-Time CRM in a Service Supply Chain“, Harvard Business Review, byla nr. GS50, 2006 m. gegužės 8 d.; V. Chang ir J. Pfeffer, „Gary Loveman and Harrah's Entertainment“, Harvard Business Review, byla nr. OB45, 2003 m. lapkričio 4 d.; Gary Loveman, „Diamonds in the Data Mine“, Harvard Business Review, byla nr. R0305H, 2003 m. gegužės 1 d.

302 p. „cento ir minutės tikslumu“. Savo pareiškime „Caesars Entertainment“ rašė: „2011 m. gegužės susitarimo tarp „Caesars Entertainment“ kazino ir [Bachman] sąlygos užkerta kelią abiem pusėms (taip pat ir jų atstovams) nagrinėti kai kurias šios bylos detales... Daug specifinių dalykų mes užginčytumėme, bet šiuo metu negalime to padaryti. Jūs uždavėte mums kelis klausimus apie pokalbius, kurie esą vyko tarp [Bachman] ir neįvardytų „Caesars Entertainment“ antrinės bendrovės darbuotojų. Kadangi ji nepateikė vardų, šios istorijos negali būti patikrintos, ir mes tikimės, kad į tai pasakodami atsižvelgsite ir arba jų nepateiksite, arba aiškiai nurodysite, kad jos nėra patikrintos. Kaip ir daugelis didelių įmonių, mes daug dėmesio skiriame savo klientų pirkimo sprendimams, pasinaudodami jais tam, kad įvertintume klientų pasitenkinimą ir mūsų rinkodaros efektyvumą. Kaip ir daugelis įmonių, mes ieškome, kaip pritraukti klientus, ir stengiamės, kad jie išliktų mums lojalūs. Kaip ir daugelis įmonių, kai mūsų klientai pakeičia nusistovėjusį elgesį, mėginame suprasti, dėl ko tai vyksta, ir skatiname juos grįžti. Tai nesiskiria nuo viešbučių tinklų, oro linijų bendrovių ar sauso valymo įmonių taktikos. Tai gerų klientų aptarnavimo paslaugų dalis... „Caesars Entertainment“ (anksčiau „Harrah's Entertainment“) ir antrinės bendrovės seniai garsėja

kaip atsakingo lošimo lyderės. Mes buvome pirmoji įmonė, sukūrusi rašytinį Įsipareigojimo kodeksą, kuriuo remdamiesi bendraujame su savo svečiais. Esame pirmoji kazino įmonė, pritaikiusi Nacionalinę savęs pašalinimo programą, leidžiančią klientams uždrausti sau lošti ir atskirti save nuo visų mūsų paslaugų, jei jie jaučia, kad jiems tai kelia sunkumų, ar dėl bet kurių kitų priežasčių. Taip pat esame vienintelė kazino įmonė, kuri finansuoja nacionalinę televizijos reklamos kampaniją, palaikančią atsakingus lošimus. Tikimės, kad rašydamas jūs atsižvelgsite į tai, kaip ir į faktą, kad nė vienas iš [Bachman] pareiškimų, kuriuos pateikiate, nebuvo nepriklausomai įvertintas."

303 p. „jie man suteikė tų privilegijų". Savo pareiškime „Caesars Entertainment" rašė: „Mes niekada neatleistume ir nenubaustume darbuotojo, jei vienas iš jo svečių liautųsi lankęsis kazino (nebent tai būtų tiesiogiai susiję su to darbuotojo veiksmais). Kaip ir netoleruotume, kad mūsų darbuotojas pasakytų svečiui, esą jis bus atleistas iš darbo ar nubaustas, jei svečias nepasirodys."

304 p. „žiūrėti į besisukantį lošimo automato ekraną". M. Dixon ir R. Habib, „Neurobehavioral Evidence for the 'Near-Miss' Effect in Pathological Gamblers", *Journal of the Experimental Analysis of Behavior 93*, nr. 3, 2010, p. 313–328; H. Chase ir L. Clark, „Gambling Severity Predicts Midbrain Response to Near-Miss Outcomes", *Journal of Neuroscience 30*, nr. 18, 2010, p. 6180–6187; L. Clark et al., „Gambling Near-Misses Enhance Motivation to Gamble and Recruit Win-Related Brain Circuitry", *Neuron 61*, nr. 3, 2009, p. 481–490; Luke Clark, „Decision-Making During Gambling: An Integration of Cognitive and Psychobiological Approaches", *Philosophical Transactions of the Royal Society of London, Series B: Biological Sciences 365*, nr. 1538, 2010, p. 319–330.

310 p. „bankas grąžino vekselius neapmokėtus". H. Lesieur ir S. Blume, „The South Oaks Gambling Screen (SOGS): A New Instrument for the Identification of Pathological Gamblers", *American Journal of Psychiatry 144*, nr. 9, 1987, p. 1184–1888. Faktų patikrinimo laiške Habibas rašė: „Daugelis mūsų tyrimo dalyvių buvo priskirti patologinių lošėjų kategorijai, remiantis elgesiu, apie kurį klausiama atrankos tyrimo anketoje. Pavyzdžiui, tyrimo dalyvis būtų priskirtas patologinių lošėjų grupei, jei: 1) žaidė tam, kad susigrąžintų pinigus, kuriuos prieš tai buvo pralošęs ir 2) kartais lošė ilgiau, nei ketino. Mes pasirinkome labai žemą slenkstį priskirdami žmones patologinių lošėjų grupei."

307 p. „įpročio ciklą". M. Potenza, V. Voon ir D. Weintraub, „Drug Insight: Impulse Control Disorders and Dopamine Therapies in Parkinson's Disease", *Nature Clinical Practice Neurology 12*, nr. 3, 2007, p. 664–672; J. R. Cornelius et al., „Impulse Control Disorders with the Use of Dopaminergic Agents in Restless Legs Syndrome: A Case Control Study", *Sleep 22*, nr. 1, 2010, p. 81–87.

307 p. „Šimtai panašių bylų laukia svarstymo." Ed Silverman, „Compulsive Gambler Wins Lawsuit Over Mirapex", Pharmalot, 2008 m. liepos 31 d.

307 p. „jie kontroliuoja savo elgesį". Daugiau apie neurologinius lošimo aspektus žr. A. J. Lawrence et al., „Problem Gamblers Share Deficits in Impulsive Decision-Making with Alcohol-Dependent Individuals", Addiction 104, nr. 6, 2009, p. 1006–1015; E. Cognat et al., „'Habit' Gambling Behaviour Caused by Ischemic Lesions Affecting the Cognitive Territories of the Basal Ganglia", *Journal of Neurology 257*, nr. 10, 2010, p. 1628–1632; J. Emshoff, D. Gilmore ir J. Zorland, „Veterans and Problem Gambling: A Review of the Literature", Georgia State University, 2010 m. vasaris, prieiga prie interneto: http://www2.gsu.edu/~psyjge/Rsrc/PG_IPV_Veterans.pdf; T. van Eimeren et al., „Drug-Induced Deactivation of Inhibitory Networks Predicts Pathological Gambling in PD", Neurology 75, nr. 19, 2010, p. 1711–1716; L. Cottler ir K. Leung, „Treatment of Pathological Gambling", Current Opinion in Psychiatry 22, nr. 1, 2009, p. 69–74; M. Roca et al., „Executive Functions in Pathologic Gamblers Selected in an Ecologic Setting", *Cognitive and Behavioral Neurology 21*, nr. 1, 2008, p. 1–4; E. D. Driver-Dunckley et al., „Gambling and Increased Sexual Desire with Dopaminergic Medications in Restless Legs Syndrome", *Clinical Neuropharmacology 30*, nr. 5, 2007, p. 249–255; Erin Gibbs Van Brunschot, „Gambling and Risk Behaviour: A Literature Review", University of Calgary, 2009 m. kovas.

309 p. „jie elgiasi taip, lyg neturėtų pasirinkimo". Habibas elektroniniame laiške patikslino savo mintis: „Tai klausimas apie laisvą valią ir savikontrolę. Tai klausimas, kuris svarbus ir filosofijai, ir neuropsichologijai... Jei mes teigiame, kad Parkinsono liga sergantys žmonės negali kontroliuoti lošimo elgesio, nes juos veikia vaistai, kodėl tada negalime pasitelkti tų pačių argumentų kalbėdami apie patologinius lošėjus, juk aktyviai veikiančios smegenų sritys yra tos pačios? Vienintelis (nors ne visai patenkinantis) atsakymas, kurį galiu pateikti (ir jūs taip pat užsiminėte

apie tai) – kad mes linkę priskirti atsakomybę išoriniams veiksniams, kai tik tas įmanoma. Taigi Parkinsono liga sergantį žmogų lengva išteisinti sakant, kad lošimo patologija yra vaistų poveikio rezultatas. O kalbėdami apie patologinį lošėją, kadangi nėra išorinių elgesį lemiančių veiksnių (tikriau yra – socialinis spaudimas, kazino reklamos, gyvenimo stresas ir kt., bet ne vaistai, kuriuos žmogus privalo gerti), mes kur kas mažiau linkę kaltinti priklausomybę, o daug labiau atsakomybę dėl patologinio elgesio suversti žmonėms: „jie turėtų geriau tai žinoti ir nelošti". Manau, kai mokslininkai, tyrinėjantys kognityvinius procesus ir smegenų veiklą, žinos daugiau – „šiuolaikiniai" vaizdiniai galvos smegenų tyrimai yra apie 20–25 m. senumo, galbūt tuomet tam tikri nepagrįsti visuomenės įsitikinimai (kai kuriais jų tikime net mes, mokslininkai) pamažu pradės keistis. Pavyzdžiui, remdamasis mūsų duomenimis, aš galiu drąsiai teigti ir daryti išvadą, kad patologinių ir nepatologinių lošėjų smegenų veikla, bent jau lošiant, skiriasi. Taip pat galiu beveik tvirtinti, kad patologiniams lošėjams „beveik pralaimėjimai" atrodo kaip „beveik laimėjimai", o nepatologiniams lošėjams jie atrodo veikiau kaip pralaimėjimai. Negaliu tvirtinti, kad šie skirtumai reiškia, jog patologiniai lošėjai negali rinktis, kai pamato skelbimą, reklamuojantį vietinį kazino, – kad tuomet jie jau yra poreikio vergai. Kadangi nėra tvirtų tiesioginių įrodymų, manau, galime svarstyti remdamiesi analogijomis, bet tuomet visada lieka daug netikrumo."

312 p. „kad ir koks jis būtų". William James, *Talks to Teachers on Psychology: and to Students on Some of Life's Ideals.*

314 p. „Metafizikos klubu". Louis Menand, The *Metaphysical Club: A Story of Ideas in America*, New York: Farrar, Straus, and Giroux, 2002.

315 p. „ta pačia jau išrausta vaga". Jamesas cituoja prancūzų psichologo ir filosofo Léono Dumonto esė „De l'habitude".

RODYKLĖ

Charles Duhigg
Įpročio galia

Iš anglų kalbos vertė
Nida Norkūnienė, Milda Černiauskaitė

Redaktorės
Nijolė Žukauskienė, Lina Kazlauskaitė

Lietuviška viršelio adaptacija
Zigmantas Butautis

Maketavo
Audris Šimakauskas

Tiražas 1 800 egz.

Išleido UAB „Baltų lankų" leidyba
Gedimino pr. 28, LT-01104 Vilnius
leidykla@baltoslankos.lt
www.baltoslankos.lt

Spausdino spaustuvė UAB BALTO print
Utenos g. 41A, LT-08217 Vilnius
www.baltoprint.com

Kaip vienas reklamos paslaptis perpratęs žmogus dantų valymą pavertė kasdieniu kone viso pasaulio žmonių įpročiu?
Kaip kariuomenės generolas įstengė nuraminti įtūžusią minią, perpratęs ryšį tarp riaušių ir greitojo maisto?
Kaip plaukikas Michaelas Phelpsas pasiekė pasaulio rekordą, nieko nematydamas pro vandens prisisunkusius akinius?
Kaip prekių reklamuotojai nustato, kurios klientės nėščios, ir ima reklamuoti joms prekes, nors apie nėštumą dar nežino net jų šeimos?
Atsakymas yra **įpročiai**.
Dauguma mūsų kasdienių pasirinkimų gali atrodyti kaip gerai apgalvoti sprendimai, bet tokie nėra. Jie tėra įpročiai. Ir nors kiekvienas įprotis pats savaime reiškia labai mažai, ilgainiui valgiai, kuriuos užsisakome, žodžiai, kuriuos kasnakt pasakome vaikams prieš miegą, tai, ar taupome, ar leidžiame pinigus, ar dažnai sportuojame, minčių ir darbotvarkės susidėliojimas turi milžinišką įtaką mūsų sveikatai, darbo našumui, finansiniam saugumui ir laimei.
Daugelį šimtmečių žmonės stengėsi perprasti, kodėl egzistuoja įpročiai. Bet tik per pastaruosius du dešimtmečius mokslininkai ir rinkodaros specialistai pradėjo iš tiesų suprasti, kaip įpročiai veikia – ir dar svarbiau: kaip jie keičiasi.



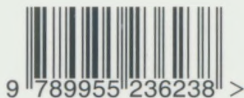
Šioje knygoje *New York Times* žurnalistas Charlesas Duhiggas priveda mus prie šiurpinančio mokslinių atradimų bedugnės krašto. Šie atradimai paaiškina, kodėl egzistuoja įpročiai ir kaip galima juos pakeisti – kad pasikeistų verslo įmonių, bendruomenių ir mūsų pačių gyvenimai.

Čia dera naujausi moksliniai tyrimai ir įdomios istorijos. Perskaitęs šią knygą, į pasaulį jau žiūrėsi kitaip.

Daniel H. Pink,
geriausias ir populiariausias *New York Times* autorius

Įtraukianti... pateikia daugybę būdų, kaip mūsų įpročiai apibrėžia mūsų gyvenimą. Perskaitykite šią knygą.

Jonah Lehrer


9 789955 236238 >